

● العـدد ١١٥ ● أبريل ٢٠٠٧ ● (مجلة علمية ربع سنوية – يصدرها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة)

د. صفوت النحاس

فلسفة جديدة لتنمية العنصر البشرى

هل ضاعت أخلاقيات الوظيفة العامة ؟

التعليم وتحديات التوجه نحو اللامركزية

التدريب الأعمى

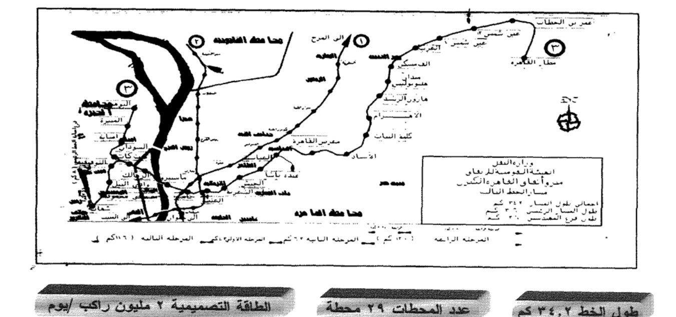
١٢٠ مليون نسمة عدد سكان مصر

فكر وأربح جوائز قيمتها ١٠٠٠ جنيه

خطة خمسية للنهوض بأحوال المرأة العاملة

الجديد فى التشريعات الوظيفية

الخط الثالث لمترو انفاق القاهرة الكبرى
مطار القاهرة الدولى / أمبابة



طول الخط ٣٤,٢ كم | **عدد المحطات ٢٩ محطة** | **الطاقة التصميمية ٢ مليون راكب /يوم**

ينفذ هذا الخط من خلال أربعة مراحل .

أوصت دراسات النقل التى تمت لاقليم القاهرة الكبرى إلى ضرورة تنفيذ الخط الثالث لمترو انفاق القاهرة الكبرى والذى يمتد من مطار القاهرة الدولى شرقا مارا بمناطق عين شمس ومصر الجديدة واستاد القاهرة والعباسية وحتى إمبابة غربا بطول ٣٤,٢ كم ليكون أول محور عرضى للنقل الجماعى ويربط شرق وغرب اقليم القاهرة الكبرى ومخطط تنفيذ هذا الخط على أربعة مراحل كما يلى:

- المرحلة الأولى: العتبة/ العباسية بطول ٤,٣كم - ويستغرق تنفيذها ٤ سنوات
- المرحلة الثانية: العباسية/ مصر الجديدة - بطول ٦,٢كم ويستغرق تنفيذها ٤ سنوات

المرحلة الثالثة: العتبة/ إمبابة بطول ٨ كم والكيت كات/ شهاب بطول ٣,٦كم ويستغرق تنفيذها ٤ سنوات

- المرحلة الرابعة: مصر الجديد/ مطار القاهرة - بطول ١٢,١ كم ويستغرق تنفيذها ٤ سنوات

وترجع أهمية تنفيذ هذا الخط إلى استيعاب مطلب النقل للتجمعات السكانية على طول مسار الخط، هذا بالإضافة إلى خدمة التجمعات الطلابية بجامعة عين شمس والقاهرة، كما يحقق التكامل مع وسائل النقل المختلفة وحل مشكلة الاختناقات المرورية الحادة بالقاهرة الكبرى.

وسيؤدى تنفيذ هذا الخط إلى خفض حجم المرور السطحى لوسائل النقل الأخرى بما يعادل «٢» مليون رحلة يوميا ويساهم الخط الثالث فى رفع كفاءة الخطين الأول والثانى للمترو بتبادل الخدمة معهما وتحقيق التكامل مع خطوط السكك الحديدية.

ويحقق الخط الثالث للمترو منافع اقتصادية عديدة أبرزها انخفاض تكلفة استخدام السيارات « الصيانة - قطع الغيار» وبالتالى خفض العملة الصعبة اللازمة للاستيراد، وتوفير زمن رحلات العمل اليومية لمستخدمى المترو وكذا مستخدمى وسائل النقل السطحى الأخرى، كما يعمل على انخفاض التلوث فى هواء القاهرة وتحسين المستوى البيئى مما يرفع من المستوى الصحى للسكان وتوفير البيئة الصحية وتحسين مستوى الأمان حيث أن المترو أكثر أمنا.

طبقا لأهمية هذا الخط فإنه يحظر بأولوية متقدمة والعائد الاقتصادى السنوى الغير مباشر حوالى ١٧٪ وهى نسبة معقولة جدا بالمقارنة بنسبة ٨٪ المعتادة لتنفيذ المشروعات المماثلة.

وقد وافق مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠٠٥/٧/١٩ على تنفيذ هذا المشروع، كما تضمن البرنامج الانتخابى للسيد رئيس الجمهورية هذا المشروع. كما تم موافقة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠٠٧/٢/١ على دمج لمرحلتين الأول والثانية للخط وتنفيذهما فى مدة ٦ سنوات.

وقامت الهيئة القومية للأنفاق بطرح تنفيذ المرحلة الأولى من الخط على الشركات العالمية المتخصصة ويتم حاليا الاجراءات التعاقدية لتنفيذ أعمال هذه المرحلة، كما يتم حاليا تنفيذ الأعمال التمهيدية للمرحلة الأولى من الخط وتشمل أعمال تحويلات المرافق وأعمال نزع الملكية للأراضى المطلوبة للتنفيذ، بالإضافة إلى أعمال ورشة العمرة الخفيفة للخط الثالث بالعباسية.

خطوتنا تسبق خطوتك..
بأسرع تمويل لشركتك



تمويل سهل .. لم يحدث من قبل

- أختار وحدتك (سكنية أو سياحية أو إدارية أو تجارية) فى أى مكان فى مصر وإحنا نمولها.
- نوفر لك أيضاً وحدات جاهزة ومسجلة.
- تمويل للأفراد بغرض الشراء أو التشطيب أو البناء.
- أقصى حد تمويلى مع أطول فترة سداد وبأقل تكلفة تمويلية.

نخدمك من خلال فروع البنك الآتية: المشهدى بقصر النيل، محمد فريد، المهندسين، مصر الجديدة، مدينة نصر، طلعت حرب بالأسكندرية، المنصورة.

أصول التمويل العقارى .. في البنك العقارى

البنك العقارى المصرى العربى

EGYPTIAN ARAB LAND BANK

لأى استفسارات اتصل على رقم ١٩٩٣٩

أو زوروا موقعنا www.eal-bank.com

التنمية الإدارية

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

• العدد ١١٥ • السنة ٣٦ • ابريل ٢٠٠٧م

فى هذا العـــدد

هل ضـاعت أخـلاقيـات الوظيـفـة العـامـة ؟

لقد وضع قانون العاملين مجموعة من الضوابط لتولى الموظف أعباء الوظيفة العامة بأن يكون محمود السيرة حسن الشخصية وألا يكون سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية فى إحدى الجرائم المقيدة للحرية أو مخلة بالشرف أو الأمانة وألا يكون سبق فصله من الخدمة أى أن القانون حدد بعض الأخلاقيات

5

فى ندوة تقييم اداء الوحدات الادارية :

هل هناك صعوبات ومشكلات تواجه تقييم اداء الجهاز الادارى

12

العدل الاجتماعى والادارى.. والمنازعـات القضائيـة

18



د. النحاس يكرم الامهات المثاليات 43

١١ نيوماركت حكومية جديدة لتحقيق التوازن فى الاسعار 14

دور وحدات التنظيم والادارة فى مجال التدريب

10

تقرير عن المؤتمر الدولى حول لامركزية التعليم

22

الجـودة الشـاملة وسـتة سـيجـما

32

الحكومة الالكترونية والتوثيق الآلى للوثائق

50

الادارة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها بالمنظمات المصرية

44

رئيس مجلس الإدارة
ورئيس التحرير
د. صفوت النحاس

مدير التحرير
جمال سيد عبد العال

إخراج فنى
عادل حسن

المراسلات :

توجه المراسلات باسم مدير تحرير مجلة التنمية الإدارية ـ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة :

١ طريق النصر ـ مدينة نصر ـ القاهرة

رقم البريد : ١١٧٦٣.

تليفاكس : ٢٦٠٢٠٨٣

البريد الالكترونى

CAOA-CAOA64@YaHOO.COM

رقم الايداع بدار الكتب: [illegible]

طبعت بمطابع [illegible]

تعزيز القدرة التنافسية للأجهزة الحكومية



الدكتور:
صفوت النحاس

إن الدولة تمثل مركزاً فريداً فى إدارة التنمية حيث لا ينبغى فقط أن تضع القواعد الرسمية وتفرضها على المنظمات الاقتصادية الخاصة بل يجب أن يكون هناك نوع من التشاور وتبادل الرأى للتعرف على إمكانيات وقدرات تلك المنظمات فى تحقيق أهداف خطة التنمية.

وإذا كنا نؤكد على أن تحديد الدولة لدورها وأنشطتها طبقاً لقدراتها فإنه لايعنى أن تبقى القدرات الضئيلة للدولة على حالها ولكن لابد من زيادة هذه القدرة من خلال وضع قواعد وقيود فعالة لكبح جماح الخلل فى المؤسسات الإدارية ولابد من التنويه بأن الحد من أوجه الفشل فى مؤسسات الدولة مثل الرشوة والتعسف فى استخدام السلطة ليست قضية سياسية بالكامل إذ غالباً ما يكون لدى القيادة السياسية والمسئولين الرغبة القوية والمخلصة في الإصلاح، إلا إن إدارة بعض وحدات الجهاز الإدارى المتضخمة مهمة معقدة ، وبالتالى لاتستجيب بسهولة لوسائل الإصلاح.

ومن هنا نرى أنه يجب العمل على تعزيز التنافس بين الأجهزة الحكومية والمؤسسات الخاصة بما يؤدى إلى تحسين نوعية الخدمات التى توكل للقطاع الخاص وذلك فى إطار التخلص من بعض الأنشطة بإرساء عقود أداء الخدمات وفق نمط العطاءات التنافسية الذى يطبق على نطاق واسع فى الدول المتقدمة كما يجب على الدولة أن تقترب من المجتمع والحكومة بعد أن خطت بعض الخطوات فى هذه المضمار حيث بدأت تستجيب لآراء المواطنين ورجال الأعمال وتعمل على إشراكهم في إتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات ويعد ذلك أحد مقاييس الحكومات الأكثر فعالية كما أن توفير قدر من المعلومات والشفافية التى تعد أساساً أمراً حيوياً لزيادة ثقة المواطنين واطمئنانهم إلى الدولة.

كما أن اقتراب الدولة من المجتمع يكون من خلال تعزيز وتعظيم مشاركة الفئات المستهدفة من برامج ومشاريع الأجهزة الحكومية فى تصميم وإدارة هذه البرامج والمشاركة مما يظهر أثره فى سلاسة التنفيذ ويتم ذلك من خلال آليات محددة فى التخطيط لإدارة الوحدات التى تقدم الخدمات والتحقق من تقديمها بالشكل الذى يحقق الكفاءة والفاعلية.

ومن هنا يجب الموائمة بين دور الدولة وقدرتها على التنمية والعمل على زيادة قدراتها من خلال بعث الحيوية فى مؤسساتها حتى يكون هناك تحسن ملموس فى مجالات عديدة مثل التعليم والصحة والمياة الصرف الصحى الكهرباء وتقديم الخدمات والحد من التفاوت الاجتماعى، كما يجب أن يكون للقطاع الخاص والمنظمات الأهلية دور هام فى هذه المجال من خلال اسناد العديد من الأنشطة الإنتاجية التى تحكم عملية نقلها معيار كفاءة وفاعلية أداء هذه الوحدات، كما أن إحتكار الأجهزة الحكومية تقديم العديد من الخدمات لابد من إعادة دراسته مادام القطاع الخاص يستطيع أن ينتج هذه الخدمات بالجودة المقبولة والأسعار المناسبة مما يخلق نوعاً من التنافسية وقد تتدخل الدولة للحفاظ على السعر الاجتماعى للخدمة المقدمة.

لقد وضع قانون العاملين مجموعة من الضوابط لتولى الموظف أعباء الوظيفة العامة بأن يكون محمود السيرة حسن الشخصية وألا يكون سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية فى إحدى الجرائم المقيدة للحرية أو مخلة بالشرف أو الأمانة وألا يكون سبق فصله من الخدمة أى أن القانون حدد بعض الأخلاقيات المتعلقة بالوظيفة العامة ومع ذلك نطرح هذه السؤال.

هل فقد المواطن الثقة والمصداقية فى الجهاز الإدارى للدولة لما يراه ويقرأه كل يوم على صفحات الجرائد وفى مختلف وسائل الإعلام من استغلال بعض شاغلى وظائف الجهاز الإدارى لنفوذهم أو التلاعب بأعمال الوظيفة أو التحايل على القانون بالاتفاق مع الغير على قضاء حاجياتهم مقابل رشوة أو غير ذلك مع أن القانون يعاقب كل من يخرج على أصول وقواعد الوظيفة العامة بما يتناسب مع الجرم الذى ارتكبه الموظف وحجم الإخلال بأخلاقيات الوظيفة العامة التى نص عليها قانون العاملين المدنيين بالدولة وقد حملت العديد من التساؤلات للدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة للتعرف على أخلاقيات الوظيفة العامة والقواعد التى تحكمها وكيف نعيد الثقة فى الجهاز الإدارى للدولة وهل المواطن لديه الحق فى تكوين هذه الصورة القاتمة عن الوظيفة العامة ؟

• حوار مع الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة :

هل ضاعت أخلاقيات الوظيفة العامة؟



• إنحراف البعض لايعنى زعزعة الثقة فى الجهاز الإدارى

• عدم جواز الجمع بين الوظيفة وأى عمل آخر إلا بإذن

• طاعة المرؤوسين للرئيس ليست طاعة عمياء

• تبديد منقولات الزوجة مخالفة تأديبية

• الدقة والأمانة واجب وظيفى وإن لم ينص عليها القانون صراحة

■ ألا ترون سيادتكم أن هناك تغير فى قيم المجتمع وأن ذلك أثر على أخلاقيات شاغلى الوظيفة العامة؟

الوظيفة العامة تكليف للقائمين بها هدفها خدمة المواطنين تحقيقا للمصلحة العامة طبقا للقوانين واللوائح المعمول بها.

وللوظيفة العامة أهمية خاصة باعتبارها أداة للحكم ووسيلة للإدارة لمباشرة مهامها المختلفة لخدمة مصالح الشعب ما يؤثر على تقدمه وتطويره وهذا يتطلب فى القائم على هذه الوظيفة أن يتحلى ببعض الخصال (الامانة النزاهة الشرف واستقامة الخلق وأن يكون حسن السمعة محمود السيرة) مما يجعل الدوله تطمئن على خدمة ورعاية مصالح المواطنين والسهر على قضاء حوائجهم وتجعله موضع ثقة المجتمع دون تخوف من استغلاله للوظيفة استغلالا سيئا إشباعا لنزواته وشهواته

■ بين الحين والأخر تظهر بعض العناصر المنحرفة من الجهاز الإدارى للدولة مما يساعد على زعزعة الثقة فى الجهاز الإدارى للدولة فما رأى سيادتكم؟

الحقيقة أن وجود مثل هذه العناصر يساعد على زعزعة الثقة فى

أجرى الحوار: جمال سيد عبدالعال

إيقاف موظف بالجهاز المركزى للمحاسبات عن العمل

قرر الدكتور جودت الملط رئيس الجهاز المركزى للمحاسبات إيقاف موظف بالجهاز عن العمل، وإحالته إلى الإدارة المركزية للشئون القانونية موقوفا، بعد أن كشفت تحقيقات النيابة عن أن الموظف أرسل عبارات سب وقذف وتشهير من خلال التليفون المحمول، والحاسب الآلى الخاص بشقيقته التى تعمل بأحد البنوك إلى زوجته المدرس المساعد بكلية الآداب جامعة حلوان. وأكد الدكتور الملط أن مسئولية الموظف العام لا تقتصر على ما يرتكبه من أفعال داخل المرفق، بل تمتد إلى سلوكه خارج عمله.

الوظيفة العامة نتيجة الخروج على مقتضيات الواجب الوظيفى وظهور الموظف بمظهر لايليق بكرامة الوظيفة ينعكس على الوظيفة فتتزعزع الثقة فيه وفى الجهاز الإدارى الذى يعمل به حيث أنه يساهم فى تسيير المرفق العام وأنه يمثل الإدارة ويتصرف باسمها

وقد أخذ المشرع بالأساس الموضوعى فى شغل الوظائف العامة على أساس الاعتداد بالوظيفة بإعتبارها مجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات يلتزم للقيام بها اشتراطات معينة. تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها وكل ذلك وفقا لما تفصح عنه بطاقة وصفها والتى مدارها التأهيل العلمى المطلوب والخبرة النوعية اللازمة لشغلها. ومن خلال تعريف الوظيفة بإعتبارها مجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات والتى يلزم للقيام بها توافر اشترطات معينة فى شاغلها فإنه يمكن الوقوف على بعض أخلاقيات الوظيفة.

١) أن يكون متمتعا بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التى تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة لتولى الوظائف العامة.

٢) أن يكون محمود السيرة حسن السمعة

٣) ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية فى إحدى الجرائم المنصوص عليها فى قانون العقوبات أو ما يماثلها من جرائم منصوص عليها فى القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية فى جريمة مخلة بالشرف والأمانة مالم يكن قد رد إليه اعتباره

٤) ألا يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تأديبى مالم يمض على صدوره أربع سنوات على الأقل.

أن الوظائف العامة تكليف للقائمين بها هدفها خدمة المواطنين تحقيقا للمصلحة العامة طبقا للقوانين واللوائح المعمول بها.

ويعتبر هذا الواجب من أولى الواجبات الملقاة على عاتق الموظف وهذا أمر منطقى وبديهى تضمن استمرارية ودائمية المرافق العامة فى مباشرة وظائفها بانتظام.

■ هل هناك قواعد أخلاقية أو كما يقال فى بعض المهن ميثاق شرف للوظيفة؟

نعم حدد القانون عدة قواعد أخلاقية هامة مثل مجموعة من الواجبات يجب أن يلتزم بها الموظف مثل:

الإلمام الجيد بالاختصاصات المنوطة به مما يتطلب منه:

ـ أداء العمل بنفسه

ـ الدقة والأمانة فى مباشرة الاختصاصات الوظيفية

ـ تخصيص كل الوقت للوظيفة

ـ عدم التغيب عن العمل بدون عذر

ـ عدم الجمع بين الوظيفة وأى عمل آخر

ـ أداء العمل فى المكان الذى تحدده السلطات المختصة.

■ الأمانة والدقة يجب أن تكون عنوان الموظف العام ولكن يوجد بعض الموظفين غير أمناء على المال العام وأسرار الوظيفة ما موقف قانون العاملين منهم؟

يجب على الموظف أن يؤدى عمله بنفسه فالاختصاص كما هو معروف شخصى ومن ثم لا يجوز له التفويض فيه إلا فى الحدود وعلى الوجه المبين بالقانون وعلى ذلك فأى تصرف على خلاف ذلك يؤدى إلى بطلان التصرف والى المساءلة التأديبية.

الدقة والأمانة الواجبة على الموظف وإن لم ينص عليها فى القانون صراحة إلا أن عدم النص عليها لايعنى عدم الالتزام بها فهو واجب يتصل فى الواقع بالضمير والإخلاص وهذا الواجب يتطلب من الموظف أن يبذل عند مباشرة اختصاصاته عناية الرجل الحريص المؤمن ومفهوم الدقة والأمانة يتسع ليشمل كثير من الضوابط التى يجب على الموظف مراعاتها أثناء عمله منها:

مراعاة القواعد الإدارية والفنية وتوجيهات الرؤساء ومقتضيات الوظيفة والمواعيد المحددة لإنجاز العمل والتعاون بين الزملاء بإسداء النصح لهم وتبصيرهم بما فيه صالح الإدارة وعدم وضع العراقيل أمامهم وإن يكون عادلا فى معاملته مع الجمهور بعدم محاباة شخص على آخر.

■ ماذا عن قيام بعض الموظفين باستغلال وقت العمل فى أداء أعمال أخرى؟

فمن متطلبات أداء العمل أن يخصص الموظف وقت العمل الرسمى كاملا لأداء واجبات وظيفته مع ملاحظة أن ذلك لايعنى فقط مجرد تواجد الموظف فى مقر عمله طيله ذلك الوقت وإنما يعنى أن يباشر أعماله فى هذه الأثناء فهو مكلف بإنجاز العمل المطلوب منه أداؤه فى الوقت المخصص لذلك فإذا لم يؤدى عملا ما أو لم ينجز القدر من العمل المنوط به إنجازه كان مقصرا فى واجبات وظيفته مقصراً كما تستطيع الإدارة تكليف الموظف بالعمل فى غير أوقات العمل الرسمية وليس له الامتناع عن ذلك وإلاوجبت مساءلته تأديبيا وإعمالا لواجب أداء العمل يمنع على الموظف الجمع بين وظيفته وأى عمل آخر خاصا كان أو حكوميا إلا بأذن مسبق من الادارة فالأصل هو التفرغ الوظيفى الاستثناء هو الجمع بين وظيفتين والحكمة من هذا الالتزام تتمثل فى:

١ـ حتى يتفرغ الموظف لعمله الأصلى حيث أثبتت التجربة العملية أن الموظف لا يهتم بعمله الأصلى بل يعطى الأولوية لعمله الإضافى المأجور إذا عجز عن الجمع بينهما

٢ـ الحرص على تدعيم استقلال وتجرد الموظف عند مباشرة وظيفته

■ ماذا تقصدون سيادتكم بالتغيب عن العمل؟

لا يقصد بالتغيب هذا الانقطاع كلية عن العمل بل يقصد به كذلك إلا يترك مقر العمل بدون إذن والتخلف عن الحضور فى أوقات العمل الرسمية كما يتحتم على الموظف أيضا إلا ينقطع عن الوظيفة بعد إنتهاء أجازاته الاعتيادية أو المرضية أو الدراسية... أو غيرها إلا لمبرر أو عذر قهرى تقبله الإدارة.

ويجب على الموظف ألا يرفض مباشرة أداء عمله فى المكان الذى تحدده له السلطات المختصة إذا المبدأ حرية هذه السلطات الاستفادة من خدمات موظفيها فى المكان الذى تحدده وإن كان للموظف أن يطلب نقله لمكان آخر إلا أن ذلك متروك لتقدير جهة الإدارة.



• لايجوز إمتناع الموظف عن أداء العمل فى غير الأوقات الرسمية

■ **بعض العاملين يتعمدون بشكل يسئ للجهاز الإدارى ويعوق أداء الخدمات ويقولون هذه تعليمات الرؤساء فما رأى سيادتكم؟**

إن مناط طاعة المرؤسين للرئيس مايعرف بفكرة السلم الإدارى أى تدرج الموظفين على مستوى الدولة تدرجا تصاعديا بحيث يصبح كل موظف أو مجموعة من الموظفين تابعين للموظف أو الموظفين التالين لهم فى الدرجة:

ويجب أن يتوافر فى الأمر الصادر من الرئيس لمرؤسه شروط معينة:

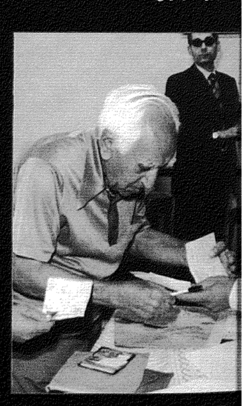
١) أن يصدر الأمر من رئيس موظف مختص بتنفيذه

٢) أن يوجه الأمر إلى موظف مختص بتنفيذه

٣) أن يفرغ فى الشكل الذى يتطلبه القانون

٤) مطابقة مضمون الأمر مع القانون الخاضع له.

وتجدر الإشارة أن الطاعة المفروضة على الموظف ليست طاعة عمياء تقوده إلى التنفيذ الآلى بمعنى أن هذه الطاعة لا تعنى تجريد المرؤس من شخصيته واستقلاله كما لا تعنى حرمانه من حرية التفكير للوصول إلى النتائج السليمة وهذا يرجع إلى أن العمل الإدارى فى حقيقته عمل إنسانى وجماعى وديمقراطى وهذا يقتضى حسب الأصول الإدارية أن حق المرؤس أن يعرض وجهة نظره ومناقشة رؤساءه ولو اختلف معهم فالصراحة فى أبداء الرأى مطلوبة حتى لاتصدر المصلحة العامة نتيجة الجبن أو الرياء الوظيفى.



ومن القواعد التى أرساها حكم محكمة القضاء الإدارى فى هذا الخصوص فى ١٩٥٠/٦/٢١:

١) إن من حق المرؤوس مناقشة الرئيس فيما أصدره إليه من توجيهات طالما أن هذه المناقشة تتم بحسن نية وليس لهدف سوى الصالح العام.

٢) ومع ذلك فإن هذه المناقشة ليس من حق كل مرؤوس وإنما تكون من جانب الموظف الذى يكون معتدا بنفسه واثقا من سلامة نظره أى الذى له من الخبرة فى مجال العمل ما يجعل الرئيس متقبلا لمناقشته ومستمعا لرأيه وهذا لتقدير الرئيس.

٣) إلا يغفل الموظف عند مراجعة رئيسه ماتقتضيه وظيفته من تحفظ ووقار والتزام حدود الأدب واللياقة وحسن السلوك.

٤) إذا انتهت المناقشة بإصرار الرئيس على رأيه وجب على المرؤوس عدم مخالفة هذا الرأى كما تجدر الإشارة إلى أن واجب المرؤوس نحو رئيسه لايقتصر على الطاعة لأوامره فقط بل يمتد إلى احترام هذا الرئيس وتوقيره والتزام حدود الأدب واللياقة فى مخاطبته وحسن السلوك وأن هذا الحق لايقتصر على دائرة العمل فقط فهو فى الواقع واجب أخلاقى يتابع الأثنين فى كل مكان مع ملاحظة أن الالتزام والتوقير لايعوقان المرؤوس فى ممارسة حرياته وحقوقه ولا يحولان دون حقه فى الشكوى ومطالبه رؤسائه بحقه ودفاعه عن هذا الحق بكل السبل القانونية المتاحة.

■ **هل الالتزام بالقواعد الأخلاقية للوظيفة يكون داخل إطار الوزارة أو المصلحة أو الهيئة التى يعمل بها الموظف؟**

• على الموظف أن يحافظ على كرامة وظيفته طبقا للعرف العام وأن يسلك فى تصرفاته مسلكا يتفق والاحترام الواجب»

• وهذا يعنى أنه لايكفى أن يؤدى العامل واجباته وأن يطيع رؤسائه بل يتعين عليه بالإضافة إلى ذلك أن يلتزم خارج نطاق الوظيفة أو فى حياته الخاصة بمستوى معين من السلوك يتلاءم مع الأخلاق العامة وشرف المهنة التى يمارسها.

• ولهذا فإن مسئولية الموظف التاديبية لاتقتصر على مايقع منه فى نطاق وظيفته فقط وإنما يمتد إلى سلوكه العام خارج هذا النطاق إذا كان من شأن ذلك الخروج عن مقتضيات تلك الوظيفة أو المساس بواجباته كما أن التزام الموظف بالسلوك الحسن والسمعة الطيبة خارج نطاق العمل يتأثر بعوامل كثيرة أهما القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية السائدة والمركز الوظيفى ومكان العمل.

• وقد أكدت المحكمة الإدارية العليا على هذا الواجب فى حكمها الصادر فى ١٩٦٥/٥/٢٣ حيث تقول إن السيرة الحميدة والسمعة الحسنة من شروط التعين فى الوظيفة والبقاء فيها وهى مجموعة من الخصال يجب أن يتحلى بها الشخص فتجعله موضع ثقة المجتمع وتجنبه مايشيعه عنه الزملاء بما يمس الأخلاق ولا يكفى أن يتحلى الموظف بهذه الخصال عند التحاقه بالخدمة بل يجب أن يظل كذلك طوال حياته الوظيفية وذلك لما للوظيفة العامة من سلطة ومقتضيات توجب على صاحبها أن يحافظ على كرامتها ولايخرج على مقتضياتها ما استطاع على ذلك سبيلا.

• وقد اعتبر القضاء الأمور الآتية من قبيل المخالفات التأديبية

أ- عدم احترام القيم الدينية السائدة فى المجتمع لما لهذه القيم من قدسية ومكانة فى النفوس ومن ذلك

- دخول موظف غير محرم فى منزل أنثى لايقم معها أحد من أهلها (إدارية عليا فى ١٩٥٩/٦/٦).

- اصطحاب موظف لزميلته إلى شقة أحد العزاب والإنفراد بها بعض الوقت (إدارة عليا ١٩٦٩/٢/١)

ب - كما أعتبر القضاء من قبيل السلوك المنتقد والذى يشكل مخالفة تأديبية

- ركوب بعض المدرسين مع طالبات دراجة أو حمار أثناء رحلة مدرسية (إدارية عليا ١٩٧٦/١١/٢٥).

- تبديد منقولات الزوجة

- تواجد أحد رجال البوليس فى مقهى يدار لتدخين الحشيش (إدارية عليا ١٩٥٧/١٢/١٤)

• وإيمانا من المشرع بذلك وحتى يبعد الموظف بقدر المستطاع عن ذلك فقد حرم عليه كثيراً من الأمور:

١- أن يشرب الخمر أو يلعب القمار فى

• الجهاز الإدارى ملىء بالشرفاء والمخلصين

الأندية أو المحال العامة.

٢ـ قبول أى مزايا أو مكافأة أو عمولة بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته

٣ـ أن يجمع نقودا لأى فرد أو هيئة أو أن يوزع منشورات أو يجمع إمضاءات لأغراض غير مشروعة.

٤ـ أن يضارب فى البورصات.

٥ـ أن يشترى عقارات أو منقولات مما تطرحه السلطات القضائية والإدارية للبيع إذا كان ذلك يتصل بأعمال وظيفته.

٦ـ أن يزاول أى أعمال تجارية وبوجه خاص أن يكون له أى مصلحة فى أعمال أو مقاولات أو مناقصات تصل بأعمال وظيفته.

٧ـ أن يشترك فى تأسيس الشركات أو يقبل عضوية مجالس إدارتها أو أى عمل فيها إلا إذا كان مندوبا عن الحكومة...

٨ـ أن يستأجر أراضى أو عقارات بقصد استغلالها فى الدائرة التى تؤدى فيها أعمال وظيفته إذا كان لهذا الاستغلال صلة بعمله.......

وإن كان مشروع قانون الوظيفة العامة قد تضمن إباحة بعض هذه المحظورات مثل المضاربة فى البورصة.

كما يحظر على العامل أيضا طبقا لنص المادة (٧٧) المشار إليها:

١ـ مخالفة القواعد والأحكام المنصوص عليها فى القوانين واللوائح المعمول بها والتعليمات المنظمة لتنفيذ القوانين واللوائح.

٢ـ مخالفة الأحكام الخاصة بضبط الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة

٣ـ مخالفة اللوائح والقوانين الخاصة بالمناقصات والمزايدات والمخازن والمشتريات وكافة القواعد المالية

٤ـ الإهمال والتقصير الذى يترتب عليه ضياع حق من الحقوق المالية للدولة.

٥ـ أن يفضى بأى تصريح أو بيان عن أعمال وظيفته عن طريق الصحف إلا إذا كان مصرحا بذلك كتابة من الرئيس المختص.

٦ـ أن يفشى الأمور التى يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات تقضى بذلك.

٧ـ أن يحتفظ لنفسه بأصل ورقة من الأوراق الرسمية أو ينزع هذا الأصل من الملفات

٨ ـ أن يخالف إجراءات الأمن الخاص والعام التى يصدر بها قرار من السلطة المختصة

٩ ـ أن يجمع بين وظيفته وبين أى عمل آخر يؤديه بالذات أو بالواسطة إذا كان من شأن ذلك الإضرار بأداء واجبات وظيفته.

١٠ ـ أن يؤدى أعمالا للغير بأجر أو مكافأة ولو فى غير أوقات العمل الرسمية إلا بإذن من السلطة المختصة.

■ **هناك بعض الوظائف التى تتسم أعمالها بالسرية مثل وظائف شئون العاملين التى تحوى بيانات شخصية عن العاملين ومنها ما يتعلق بأسرار اقتصادية وغيرها الكثير فماذا عن ذلك؟**

• إن إفشاء أسرار الناس يعتبر من قبيل خيانة الأمانة وبالتالى تعتبر من الأمور المنهى عنها لما يترتب عليها من مساس بالسمعة وزعزعة فى العلاقات الإنسانية وإذا كان عدم إفشاء الأسرار واجب على الكافة فهو مع الموظف العام من باب أولى حيث يطلع بحكم وظيفته على كثير من الأمور والأسرار التى تتضمنها وثائق رسمية.

• وأنه يحظر على العامل أن يفشى الأمور التى يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها أو بموجب تعليمات تقضى بذلك»

• هذا ولا يلتزم الموظف بهذا الواجب طوال حياته الوظيفية فقط بل يمتد هذا الالتزام إلى ما بعد إنهاء خدمته .

■ **متى لايعتبر إفشاء أسرار الوظيفة مخالفة ؟**

ـ إذا أذنت السلطات المختصة بإفشاء السر.

ـ إذا أذن صاحب السر نفسه بإفشائه على أن يكون هذا الأذن صريحا.

ـ إذا كان من شأن إذاعة السر منع ارتكاب جريمة

• لذلك نرى أن البعد الأخلاقى شىء هام وضرورى للوظيفة العامة والقائمين عليها بما يضمن استقرار مراكزهم القانونية الناشئة عن قيام العلاقة الوظيفية واستمرارها وكذا المحافظة على استقرار الأحوال المعيشية لهم وأسرهم.

الجوانب النفسية والإجتماعية والاقتصادية للعاملين حيث تصب فى النهاية فى جانب تحقيق الاستقرار النفسى والأسرى.

• كذلك المواد (٦٤،٦٥،٦٦،٦٦ مكرر، ٦٩،٧٠،٧١،٧٢) والخاصة بالإجازات بأنواعها المختلفة تدعم الجوانب الإنسانية.

• كذلك المادة (٧٨) بشأن المسئولية التأديبية حيث نصت على (كل عامل يخرج على مقتضى الواجب فى أعمال وظيفته أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة يجازى تأديبيا)

ولايعفى العامل من الجزاء استنادا إلى أمر صادر إليه من رئيسه إلا إذا أثبت أن ارتكاب المخالفة كان تنفيذا لأمر مكتوب بذلك صادر من هذا الرئيس بالرغم من تنبيهه كتابة إلى المخالفة وفى هذه الحالة تكون المسئولية على مصدر الأمر وحده .

• المادة (٧٩) بشأن التحقيق مع العاملين والتى نصت على «لايجوز توقيع جزاء على العامل إلا بعد التحقيق معه كتابة وسماع أقواله وتحقيق دفاعه ويجب أن يكون القرار الصادر بتوقيع الجزاء مسببا.

■ **هل راعى مشروع قانون الوظيفة العامة الجديد محاربة الفساد الإدارى؟**

لقد راعى المشروع مايحد من الفساد ومحاربة المفسدين والمقصرين بوضع آلية عملية لتقرير كفاية العاملين والتمييز بينهم بحسب جدارتهم وكفاءتهم ليس فقط بالنسبة لشاغلى الوظائف الدنيا وإنما الوظائف العليا وإعطاء الرئيس الإدارى سلطة المحاسبة فى إطار من الضمانات الأساسية التى تكفل حسن استخدام السلطة وحماية العاملين من أى تجاوز

ولمحاربة مشكلة انحراف صغار العاملين بالأجهزة الحكومية فإنه يتم الفصل بين المواطن طالب الخدمة ومؤدى الخدمة.

جزاءات لـ٢٣ قيادة تعليمية بالجيزة

كتب عزت مصطفى:

قرر د. فتحى سعد محافظ الجيزة مجازاة ٢٣ قيادة تعليمية بالخصم من مرتباتهم لمدد تتراوح بين ٧ و٣٠ يوما بناء على مذكرة من النيابة الادارية بالجيزة بعدم أداء عملهم بدقة وأمانة وقيامهم بجمع تبرعات من التلاميذ دون وجه حق وقيام آخرين باختلاس أوراق الاجابات المخصصة للامتحانات بكميات ضخمة وصرف مكافآت لمدرسين بحجة اشتراكهم فى أعمال المراقبة على الرغم من عدم حضورهم اى يوم فى المراقبة والتلاعب فى دفاتر الحضور والانصراف

■ لاشك أن للتدريب أهمية كبرى فى المنظمات والوحدات فهو يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وبالتالى أحداث تغييرات فى الفرد والجماعة ■

دور وحدات التنظيم والإدارة فى مجال التدريب ومعوقات التنفيذ فى الواقع الفعلى



■ إعداد/
هاجر فضل الله
مدير عام بالجهاز

وتبرز أهمية التدريب فى اتاحة فرص العمل المناسبة للفرد حتى يسهم بامكانياته وقدراته ومهاراته المكتسبة إلى أقصى حد فى العملية الانتاجية والخدمية على حد سواء ويؤدى ذلك إلى تحقيق المزايا التالية:

● تنمية قدرة الفرد على العمل دون الاعتماد على الآخرين وبالتالى القدرة على تحمل المسئولية سرعة انجاز الأعمال بالطرق العملية الحديثة وبالتالى ارتفاع مستوى تقديم الخدمة أو انتاج السلعة.

● التدريب يمكن الفرد من تغيير اتجاهاته من عمل إلى آخر(تدريب تحويلى) كما يؤهله لشغل المناصب العليا.

● توفير الوقت والتكاليف بالاضافة للانضباط فى العمل.

● تحقيق الأمان الوظيفى للعاملين.

وهناك نوعين من التدريب

١ ـ السابق على الالتحاق بالوظيفة ويهدف إلى أعداد الفرد للالتحاق بوظيفة معينة

٢ ـ اللاحق على التوظيف وهذا يستمر طوال حياة الفرد الوظيفية ويشمل مجالات متعددة:

تدريب العاملين الجدد : لتزويد العامل فى مستهل حياته الوظيفية بواجبات ومسئوليات الوظيفة المسنده إليه وإرشاده إلى واجباته كموظف عام فى الدولة وأهداف المنظمة التى ينتمى إليها ومكوناتها.

● تدريب المستويات القيادية والاشرافية: بهدف تنمية المفاهيم القيادية والإشرافية لديهم وتزويدهم بأحدث أساليب الادارة ومجالات تطبيقها.

● التدريب التخصصى بكافة مجالات التنظيم والإدارة للارتفاع بمستوى أداء العاملين على الأعمال والأنشطة التى تتطلبها مختلف مجالات العمل الإدارى من خلال تزويدهم بكل جديد من التطورات العلمية وكذا الخبرات والمهارات التى تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية.

● تدريب على الأنشطة المعاونة للعمل الإدارى كالسكرتارية والمحفوظات والمخازن والمشتريات، الوثائق والأرشيف.... إلخ

● تدريب تثقيفى تمشياً مع مقضيات العصر لبعض المجالات المكملة للعمل كالحاسب الآلى، اللغات ، العلاقات العامة، كيفية التعامل مع الجمهور.... ألخ.

وإن كان هذا النوع الأخير من التدريب يمكن أن يمثل تدريب على نشاط رئيسى لبعض الأفراد كالعاملين فى مجال المعلومات أو الترجمة أو العلاقات العامة أو التدريب... وهكذا.

هذا وقد صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٣ لسنة ٧٧ باعادة تنظيم وحدات التنظيم والإدارة بالأجهزة المختلفة وقد حدد هذا القرار دور وحدات التنظيم والإدارة فى مجال التدريب كما يلى:

(١) تحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بالجهة وكذا تحديد الامكانيات التدريبية بها ووضع خطة التدريب، والاشتراك مع وحدة شئون العاملين فى دراسة وتحليل تقارير كفاءة العاملين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية.

(٢) الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة داخليا وخارجيا وتبادل الخبرات والبحوث والإحصاءات والدراسات.

(٣) الإعلام عن البرامج التدريبية المختلفة، ونشر الوعى التدريبى بين العاملين عن طريق البرامج والندوات والنشرات.

(٤) وضع خطة لتوزيع المنح والبعثات وحوافز التدريب مع مراعاة تكافؤ الفرص والعدالة بين العاملين.

(٥) متابعة أعمال المتدربين عن طريق تلقى صورة من تقارير رؤسائهم عن مدى الاستفادة التى حصلوا عليها من التدريب ـ والعمل على تطوير البرامج على ضوء تقييم الدورات التدريبية.

(٦) الإشراف على تنفيذ برامج التدريب التى تعقدها الجهة ، ومتابعة وتقييم برامج التدريب التى تتم خارج الجهة.

لذلك لابد من تخطيط أكثر من برنامج للتدريب فى المجالات المختلفة على النحو السابق ذكرة وتحديد خريطة التدريب على أساس من التحليل الدقيق لواجبات ومسئوليات الوظائف التى يشغلها الأفراد المراد تدريبهم.

أما عن أهم المشكلات التى تواجه وحدات التنظيم والإدارة فى مجال التدريب وتعوقها عن أداء دورها يمكن حصرها فيما يلى:

● قلة الامكانيات وضعف المخصصات المالية لهذه الوحدات سواء بالباب الاول والثانى مما يؤدى إلى عجزها من تحقيق دورها فى تنمية العاملين بالوحدة ورفع مستواهم وتزويدهم بأحداث التطورات العلمية كل فى مجاله.

● عدم توافر المعينات والمساعدات التدريبية التى تسهم فى رفع مستوى العملية التدريبية وكذا القاعات الملائمة أو الدورات والتدريبية ويرتبط ذلك بالدرجة الأولى بعدم توافر الإمكانات المالية.

● عدم توافر المحاضرين المتخصصين فى موضوعات معينة أو صعوبة استقدامهم لقلة الاعتمادات وضعف اللائحة المالية المطبقة.

● عدم فهم المشرفين للدور المنوط بهم فالمشرف يجب أن يراعى تفاوت الأشخاص بالنسبة لطريقة التعامل وكذا التزام المدرب بالموضوع المحدد له وعدم الخروج عنه وضرورة مراعاته لتنويع أساليب التدريب أيضا يجب تزويد المشرف ببعض المعلومات المرتبطة بعمله كنظم الاجازات والمكافآت كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات فيما ينجم من مواقف طارئة أثناء تنفيذ البرامج.

● عدم وعى المتدربين بأهمية التدريب واعتباره نوع من الترفية أوْ تضييع الوقت والتعامل معه بلامبالاة وعدم اهتمام

● ايفاد بعض المتدربين لبرامج فى مجالات تختلف تماماً عن مجال عملهم سواء للتخلص منهم لفترة من الوقت أوليثبت الرؤساء تمشيهم مع التطور ويؤدى ذلك فى النهاية لعدم الاستفادة من التدريب واهدار ماتم صرفه دون استفادة.

● قلة المخصصات المالية يؤدى إلى عدم استمرارية تنفيذ بعض البرامج لعدة مستويات حتى تتحقق الاستفادة منها كبرامج الحاسب الآلى واللغات مما يؤدى فى النهاية إلى عدم الاستفادة مما تم صرفه لعدم الاستمرارية والتوقف الفجائى.

● معارضة بعض الرؤساء لايفاد مرؤوسيهم للتدريب رغم حاجتهم لذلك بحجة عدم سماح ظروف العمل بذلك.

● نقص تدريب المدربين وانخفاض مستوى بعضهم يؤدى إلى فشل التدريب فى النهاية.

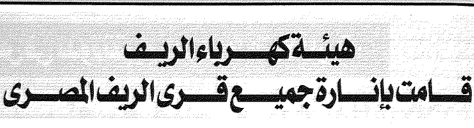
فالمدرب يجب أن يكون على وعى تام بدوره من حيث مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين، خلق جو من الألفة والراحة بينه وبينهم، توظيف قدراته ومهاراته الشخصية والمكتسبة وخبراته للوصول إلى قلوب وعقل المتدربين، البعد عن المحاضرات وتقديم عدد محدود من المعلومات حتى يسهل فهمها واستيعابها واستخدام أساليب متنوعة للتدريب حتى يمكن إنجاح العملية التدريبية وتحقيق الغرض المطلوب.

● عدم تحمس شاغلى وظائف الإدارة العليا بصفة عامة لتدريب وعدم ايمانهم بأهميته

عدم اعداد قاعدة بيانات متكاملة للمدربين والمتدربين داخل كل وحدة تسهم وبشكل كبير فى أداء هذه الوحدات للدور المنوط بها وحل العديد من المشكلات التى تقابلها.

عدم قيام وحدات شئون العاملين بالتعاون مع وحدت التنظيم والإدارة بالجهة وعدم مدها بالبيانات التى تمكنها من أداء عملها.

● عدم فهم القائمين بالعمل بوحدات التنظيم والإدارة للدور المطلوب منهم وعدم توافر الخبرة والوعى لديهم وكذا عدم مقابلتهم لاحدث التطورات فى مجال التدريب والقرارات والكتب الدورية الصادرة.



هيئة كهرباء الريف
قامت بإنارة جميع قرى الريف المصرى

يعد مشروع كهربة الريف واحدا من أهم المشروعات العملاقة التى قامت بها الحكومة المصرية وتهدف استراتيجية هيئة كهربة الريف إلى إنارة كل شبر من أرض مصر وتوصيل الطاقة الكهربائية لكافة المشروعات التنموية والخدمية على مستوى الجمهورية.

وقد استطاعت الهيئة منذ إنشائها فى عام ١٩٧١ وحتى ٢٠٠٦/١٢/٣١ أن يقوم بتنفيد العديد من المشروعات العملاقة وقد ساهمت هذه الانجازات فى توفير مصادر تغذية كهربائية للمشروعات المختلفة وذلك بإنشاء عدد٣٨٢ محطة محولات وتوسع وتفريع بسعة اجمالية ١٢٧٧٤ م.ف. أ وقد استلزم ذلك مد حوالى ٦٠٨٨ كم خطوط هوائية وكابلات أرضية جهد ٦٦ و٣٣ ل.ف لربط محطات المحولات بالشبكة الكهربائية الموحدة.

كذلك وقد تم توصيل التيار الكهربائى إلى جميع القرى الرئيسية والتوابع الكبيرة البالغ عددها ٦١٣١ قرية رئيسية وتابع كبير بالإضافة إلى توصيل التيار لعدد ٤١٠٩٥ تابع صغير وتجمع سكنى كما تم إجراء عدد ٩٠٥٨ عملية تدعيم لقرى سبق إنارتها واحلال وتجديد الشبكات المتهالكة لعدد ٤٣٢٧ قرية واستلزم ذلك مد ١٣٠٠١ كم خطوط رئيسية جهد متوسط.

ولضمان استمرار واستقرار التغذية الكهربائية داخل المدن فقد تم إجراء عمليات تدعيم مرحلى لعدد ٢٢٥ مدينة على مستوى الجمهورية بالإضافة إلى إنارة وتدعيم المناطق العشوائية بمدن



د. حسن يونس وزير الكهرباء والطاقة

بعض المحافظات مما استوجب تركيب عدد ٤٠٩ لوحة توزيع جهد متوسط وعدد ١٠٧١٥ كشك كامل بالمحول سعات مختلفة بالإضافة إلى مد ٣٨٠٢٧,٥ كم كابلات أرضية وخطوط هوائية جهد متوسط ومنخفض وهذا بالإضافة إلى توصيل التيار الكهربائى لعدد ٢٢٧٧ عملية شروق وعدد ٧٩٥٣ عملية تنمية قرية وكذلك ٨٢٩٢ تجمع سكنى علاوة على توصيل التيار الكهربائى إلى ٩٢٨٤ عملية مشروعات

كما ساهمت فى استقرار الشبكة الكهربائية الموحدة منذ إنشائها عام ١٩٧١ وحتى ٢٠٠٦/١٢/٣١

مصالح وقوى محركة متمثلة فى مشروعات الأمن الغذائى ومحطات مياه الشرب والصرف الصحى.

وجدير بالذكر بانه خلال نفس الفترة قامت الهيئة بتوصيل التيار الكهربائى لمساحة حوالى ١٣٢٠٢٥ فدان من أراضى الاستصلاح المخصصة للجمعيات والشركات والأفراد.

واتباعا لسياسة وزارة الكهرباء والطاقة فى المحافظة على أرواح المواطنين وممتلكاتهم فقد قامت الهيئة بتركيب موصلات معزولة خلال الفترة من ٢٠٠٢/٧/١ حتى ٢٠٠٦/١٢/٣١ بطول ٩٠٧٧٧ كم

وفى ضوء البرنامج الانتخابى للسيد رئيس الجمهورية والذى يركز على إجراء توسعات فى محطات توليد الكهرباء والشبكات الكهربائية اللازمة لتغذية عدد ٤٠٠ قرية «قرى الظهير الصحراوى وتقع فى ١٦ محافظة» وإنشاء شبكات التوزيع الداخلية للقرى يجرى حاليا تنفيذ المرحلة الأولى من المشروع بإنارة الطرق المؤدية لعدد ٢١ قرية وقد تم إنارة الطرق المؤدية لعدد ١٣ قرية تقع فى محافظات الفيوم والمنيا وأسيوط وسوهاج وقنا وأسوان، ويعتبر توصيل التيار الكهربائى لمساحة مليون فدان من أولويات البرنامج الانتخابى على أن تقوم هيئة كهربة الريف بإنشاء البنية الأساسية لتغذية مساحة ٢٠٠ ألف فدان سنويا.

د. صفوت النحاس فى ندوة تقييم أداء الوحدات الإدارية:

إهتمام كبير لمعرفة الصعوبات والمشكلات التى تواجه تقييم أداء الجهاز الإدارى

■ افتتح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة صباح الاحد ١٨ فبراير ندوة تقييم اداء الوحدات الإدارية التى عقدها الجهاز بمركز اعداد القادة للقطاع الحكومى وحضرها عدد كبير من قيادات الجهاز والعاملين به.

وقال د. النحاس فى الافتتاح بأن الهدف من الندوة القاء الضوء على المفهوم الحديث لتقييم أداء الوحدات الإدارية ومعرفة معايير التميز للاداء الحكومى ومتطلباته والمشكلات والصعوبات التى تصادف عملية تقييم الاداء وكيفية التغلب عليها. ■

نتعاون مع كافة الأجهزة الإدارية والمراكز البحثية لايجاد فلسفة جديدة لتنمية العنصر البشرى

وأكد الدكتور النحاس أن الجهاز يولى اهتمامه فى الوقت الحالى لعملية تقييم أداء العاملين يهدف النهوض بالمستوى الإدارى والفنى للعاملين بالجهاز الإدارى للدولة وإن الجهاز يقوم حاليا بتدريب ٢٦ الف من العاملين فى الجهاز الإدارى للدولة القائمين على تقديم الخدمات الجماهيرية بهدف رفع مستواهم المهارى. كما يتم بالتعاون مع وزارة التنمية الإدارية ووزارة الاتصالات للانتهاء من إعداد قاعدة بيانات العاملين بالجهاز الإدارى فى شهر يونيو القادم والجهاز يتعاون مع كافة وحدات الجهات الإدارى البحثية والعلمية فى إيجاد السبل لرفع مستوى أداء كافة وحدات الجهاز الإدارى من خلال فلسفة تقييم الأداء باعتبار أن العنصر البشرى هو الفيصل فى أية عملية تطوير مستهدفه.

ثم تحدث الدكتور حسين الجمال أمين عام الصندوق الاجتماعى السابق عن عملية الاستثمار فى البشر باعتبارها منظومة حديثة لادارة الموارد البشرية فى المؤسسة وإن لها أصول جديدة فى المجتمع يجب الأخذ به وفى إنجلترا تم تطبيقه منذ عام ١٩٩٠ ووصل عدد المؤسسات التى أخذت به نحو ٥٠,٠٠٠ مؤسسة ووحدة حكومية أو غير حكومية وقد أدى استخدام النموذج إلى زيادة التزام الموظفين وزيادة أداء مستوى المؤسسات كما ارتفعت نسبة الابداع والابتكار مع المرونة فى أداء العمل كما ساعد هذا البرنامج على تطوير معارف العاملين وخبراتهم.



المرحلة القادمة

كما أضاف د. حسين الجمال بأن المرحلة القادمة يجب أن تولى اهتماما بالقدرة على الإبداع والتطور مما يساعد على إيجاد عائد سريع وملموس على الجميع وبالتالى يمكن قياس هذا العائد ماديا فى زيادة فرص التصدير والتشغيل وزيادة الاستثمارات مما يؤدى إلى زيادة الدخل للوطن والمواطن.

الإصلاح الإدارى وقضايا اللامركزية

ثم تحدثت د. ضحى عبد الحميد مستشار أول السياسات لرئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة..

من الممكن أن تعمل تطبيقات السياسات اللامركزية كاداة ووسيلة لتحسين التمكين فى الحصول على الخدمات العامة والمشاركة فى إتخاذ القرار والمواءمة بين القرارات الحكومية وإحتياجات الأفراد والمؤسسات وتوسيع الفرص للتفاعل فيما بين الدولة من جانب والمجتمع بكافة فئاته وإهتماماته من جانب آخر.

إن الإصلاح الإدارى - إذا ما أخذ من منظور البناء المؤسسى وإصلاح هيكله ليتواءم مع كافة المستويات الحكومية مما يهيىء المناخ العام لتطبيق سياسات اللامركزية وإن لم يتطابق هذا التفاهم حول كيفية تقديم حزم إدارة القوى

د. حسين الجمال: الاستثمار فى البشر له أصول جديدة على المستوى العالمى

د. ضحى عبدالحميد: الاصلاح الادارى يهيىء المناخ لتطبيق سياسات اللامركزية

البشرية فيما بين وخلال الوحدات الإدارية الحكومية خاصة إن الإصلاحات التى ترمى إلى تطبيق سياسات اللامركزية تتطلب إتخاذ خطوات فاعلة لإصلاح الهياكل الإدارية للحكومات وذلك لخلق الحوافز المستدامة لتحقيقها للعاملين على كافة المستويات. ويقع فى بوتقة هذا الطرح مسئولية الحكومات المركزية فى وضع سياسات الأجور وإشتراطات الوظيفة العامة والهياكل الإدارية لمؤسسات الدولة. ومن هنا يتوجب على صانعوا السياسات الإجابة لإحتياجات الفئات المجتمعية المختلفة من وقائع مسئولياتهم المجتمعية. ومن الفئات نذكر - الموظفون والإتحادات النقابية والعمالية ومستخدمو الخدمات العامة - على سبيل المثال لا الحصر. كما يتحتم على واضع السياسات محاولة المواءمة بين السماح للحكومات المحلية بالتكيف مع القدرات والإحتياجات المحلية يهدف تحقيق كل من العدالة والكفاءة للموارد البشرية على المستوى القومى ككل.

وعقب الجلسة الافتتاحية للندوة ثم عرض العديد من أوراق العمل بدأت بورقة عمل حول.

مفهوم تقييم الأداء الكلى للوحدات الإدارية

قدمتها الأستاذة نجوى هانم عيسى رئيس الإدارة المركزية للبحوث وتطرقت فيها إلى تعريف تقييم الأداء بأنه «المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الوحدة الإدارية فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية».

وهو يشمل ثلاثة أبعاد:

● أداء الأفراد فى إطار التقسيمات التنظيمية المتخصصة.

● أداء التقسيمات التنظيمية فى إطار البيئة الإقتصادية والاجتماعية والثقافية.

والتعريف الأشمل كما تراه الأستاذة نجوى هو «عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل الوحدة الإدارية خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت - وسبل علاجها فى الحاضر والمستقبل».

ويبين التعريف أن مفهوم الاداء الكلى يعكس الجوانب الرئيسية التالية:

● أن تقييم الأداء عملية هادفة للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الإدارية لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية.

● إنها عملية استمرارية تهدف إلى استخلاص النتائج لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية التالية:

● إن هذه العملية تساعد فى وضع أهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الانجاز المكن.

أغراض عملية تقييم الأداء الكلى للوحدات الإدارية

● تساعد فى التحقق من مدى قدرة الوحدة الإدارية على تحقيق أهدافها.

● أن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة فى استغلال الوحدة الإدارية لمواردها المتاحة.

● تحدد ما يجب أن يعرفه المدير لتحقيق الأداء العالى.

● الإسهام فى التطوير الشامل للوحدة الإدارية.

● خلق التنافس بين التقسيمات التنظيمية للوحدة الإدارية من خلال تعزيز المساءلة والثواب.

● تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المواطنين «المستفيدين».

نماذج تقييم الأداء المؤسسى

وأن هناك عدة نماذج لتقييم الأداء المؤسسى، وتتباين تلك النماذج بتوجهاتها وتركيزها ودرجة تعقيدها ومدى ملاءمتها لأنواع المنظمات المختلفة سواء الربحية أو الخدمية، إلا أننا فى هذا السياق سنركز بصورة أساسية على النماذج الأكثر ملاءمة للوحدات الخدمية التى يسهل تطبيقها واستخلاص أنظمة قياس أداء تلك الوحدات مثل:

● النموذج التقليدى.

نجوى عيسى: ٥ مشكلات أمام عملية قياس أداء الوحدات الادارية (اجتماعية وثقافية، تقنية، اختلال هيكل العمل، انخفاض الانتاجية وقياس مستوى الجودة)

● نموذج تقييم الأداء المتوازن.

● نموذج القياس المقارن.

ثم استعرضت الورقة لأهم المشكلات والصعوبات أمام عملية قياس أداء الوحدات الإدارية:

● **المشكلة الأولى:** البيئة الاجتماعية والثقافية وانعكاساتها على أداء الوحدات الإدارية.

● **المشكلة الثانية:** أوضاع ونظم وتقنيات المعلومات بالوحدات الإدارية.

● **المشكلة الثالثة:** اختلال هيكل العمالة.

● **المشكلة الرابعة:** انخفاض الانتاجية بالوحدات الإدارية.

● **المشكلة الخامس:** قياس مستوى جودة الخدمات التى تقدمها هذه الوحدات.

ثم قام الاستاذ عبد الخالق فاروق كبير باحثين بالإدارة المركزية للبحوث بعرض ورقة عمل حول :

المعايير والمؤشرات الاقتصادية لقياس أداء المنظمات الإدارية

وأشار إلى أن هذه الورقة تستهدف بناء مجموعة من المؤشرات والمعايير الاقتصادية تمكننا من قياس أداء المنظمات الإدارية بأنواعها المختلفة وخلال فترات زمنية متعددة.

وضرورة الوقوف على السياق المجتمعى المحيط بالمنظمة فى ضوء محدداته المتعددة والتى من بينها.. ما إذا كان المجتمع يحترم مفهوم الجدارة فى شغل الوظيفة العامة من عدمه.

المدخل الاقتصادى لتقييم المنظمة الإدارية:

ثم تناولت ورقة العمل بيان محددات تعريف المدخل الاقتصادى ومن بينها تحديد نطاق اقتصاديات الأداء للوقوف على ما ينبغى أن يشتمله تقييم الأداء الاقتصادى للمنظمة.

- تحديد الصعوبات التى تواجه قياس أداء المنظمات الإدارية.

- تحديد ماهية الموارد والأصول التى تدخل ضمن نطاق تقييم أداء المنظمة الإدارية.

ثم تطرقت الورقة إلى بعض المعايير المستخدمة فى قياس أداء نشاط للمؤسسات الادارية ومنها :

١ - المنظمات الخدمية.

وتتضمن عدة معايير متعلقة بـ :

١ - كفاءة استخدام الموارد المالية وتشمل:

- الأجور والمرتبات للتعرف على نمط توزيعها على مختلف المجموعات النوعية وتطورها خلال

فترة زمنية.

- النفقات الجارية للتعرف على مدى كفاءة ترشيد استخدام هذه الموارد وتطورها خلال فترة زمنية.

- النفقات الاستثمارية للتعرف على مدى ملاءمة استخدامها فى ضوء أعداد المستفيدين وتطوره خلال فترة زمنية بمراعاة معدلات التضخم وارتفاع الأسعار.

٢ - الموارد البشرية للتعرف على تكلفة ساعة العمل من الأجور وارتباطها بتطور أعداد المستفيدين خلال فترة زمنية ويراعى فى هذا الشأن ضرورة الوقوف على تحديد هيكل العمالة «تأهيل علمى/ مجموعات نوعية/ درجات/ تدريب.. الخ».

٣ - كفاءة استخدام الأصول العينية يراعى تحويلها إلى وحدات قياس نقدية وفقا لمحددات «حالة المبنى/ القيمة الدفترية.. الخ».

يجرى التقييم هذه الأصول فى ضوء تطور أعداد المستفيدين خلال فترة زمنية.

ب - الإيرادية:

وتتضمن تحديد معايير ومؤشرات قياس الأداء:

منى سعد: الجودة الشاملة هى السلاح الذى يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر

١ - معيار تقييم أداء المنظمة الإيرادية لم يعد قاصرا على تقييم الحصيلة إذ دخلت عناصر أخرى منها «النفقات/ رضاء المتعاملين.. الخ»

٢ - مؤشرات قياس الأداء المالى تتمثل فى: -

- تحديد متوسط تكلفة الايراد للتعرف على ما يتم صرفه مقابل تحقيق كل جنيه إيراد ومقارنته عبر فترة زمنية.

- متوسط أجر الحصيلة للتعرف على انتاجية الجنيه أجر من الحصيلة ومقارنته عبر فترة زمنية.

- كفاءة استخدام الموارد البشرية للتعرف على الوقت المستغرق فى تحقيق الجنيه أيراد وذلك بعد تحديد إجمالى وقت العمل الرسمى.

ثانيا: معايير ومؤشرات الجودة:

أن تحديد نوع النشاط الرئيسى الذى تزاوله المنظمة الإدارية يلقى بظلاله على معايير ومؤشرات الجودة إلا أن تصنيف المنظمات «خدمية/ إيرادية» يظل له وجهته حيث يلاحظ أن المنظمات الخدمية تختلف تباعا للنشاط الذى تزاوله لهذا تتباين عند تحديد معيار ومؤشر جودة خدماتها إلا أن المنظمات الإيرادية - رغم تنوعها - تمثل نشاط واحد وهو تحقيق الحصيلة.

وتتضمن الورقة العديد من الأمثلة فى هذا الاطار.

وتناولت ورقة العمل الثالثة التي قدمتها الأستاذة مني سعد - محلل نظم بالجهاز

جودة الأداء بالجهاز الإدارى للدولة

مفاهيم تطبيق الجودة التى أصبحت فى ظل عصر المعلوماتية والتدفق الحر للمعلومات والفكر أحد أهم السياسات الهادفة إلى تطوير الأداء وتقديم أفضل خدمات للمستفيدين والدخول إلى حلبة المنافسة التى يشهدها العالم المعاصر، حيث نجد أن حكومات العالم تحرص على تقديم أفضل الخدمات لمواطنيها وتلبية احتياجاتهم من خلال تطوير أداء أجهزتها الحكومية وتحفيز هذه الأجهزة من أجل أداء أفضل، وقد جاءت جودة أداء الخدمة كنتيجة حتمية لمنافسة القطاع الخاص، لذلك فإن الأداء المتميز للجهاز الإدارى بالدولة وتوفير خدمات ذات جودة عالية أصبح متطلباً تنافسياً، وذلك من خلال تطبيق الطرق والأساليب الحديثة التى تؤدى إلى تطوير العمل بالجهاز الإدارى بالدولة ويعد أسلوب الجودة Six Sigma من أفضل الأساليب الحديثة للتحسين المذهل لجودة الخدمات والمنتجات.

واستهدفت ورقة العمل طرح الآتى :

١- ضرورة الارتقاء بمستوى الخدمة وتحسين جودة الأداء

٢- جودة الخدمة المعلوماتية

٣- أثر استراتيجية الاهتمام بالجودة على نظام الموارد البشرية

٤- أهمية تطبيق أسلوب الجودة Six Sigma

٥- أهمية تطبيق الايزو على الجهاز الإدارى



د. النحاس يتفقد تجربة انطلاق ١١ «نيو ماركت» حكومية جديدة لتحقيق التوازن فى الأسعار

انطلقت تجربة جديدة لضبط الاسواق تهدف الى حماية المستهلك وحصول محدودى الدخل على احتياجاتهم فى مظهر حضارى وبسعر مناسب حيث يتابع ٥ وزراء بداية العمل.. فى ١١ موقعا تحمل اسم « نيوماركت».

وحرص عدد من المسئولين على تفقد التجربة.. ضم الدكتور جودت الملط رئيس اللجان المركزية للمحاسبات وصفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ودرويش مصطفى الوكيل الاول لوزارة التضامن ورئيس قطاع الرقابة والتوزيع.

وطالب صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بانتشار هذه الفروع فى مناطق مجمعات محدودى الدخل.. وتنشيط الاداء وان تكون المنافسة فعلية ليشعر المستهلك بعائد له ولاسرته.

وقال المهندس محمد وجدى ان ١٠ مواقع جديدة تعمل من اليوم تخدم المستهلكين فى تكتات المعادى المقطم - جمعية المحاربين - حى الاورمان - شارع البستان باب اللوق - صلاح الدين بالمنيل - دار الهلال - الجهاز المركزى للمحاسبات - الجهاز المركزى للتنظيم والادارة - العجوزة بالجيزة.

بالدولة

٦ـ كيفية تحقيق جودة الأداء

٧ـ التميز فى أداء العمل والحصول على شهادة الايزو

٨ـ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) وجودة الأداء

ولقد أصبحت الجودة الشاملة هدفاً لكل المؤسسات الطموحة التى تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتنظر إلى المستقبل المشرف بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمى الحديث، ومن المؤكد أن أهم ما يميز نظريات ونظم وآليات الجودة الشاملة إنها تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراف آفاق المستقبل.

ولقد أثبت الواقع والتجربة أن الجودة الشاملة بمفهومها وأبعادها وأصولها العلمية والمهنية هى السلاح الذى يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراته، وأن معيار الجودة هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التى يجب أن يفى بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها وذلك من خلال الحصول والوصول للخدمة المعلوماتية الصحيحة.

ومن هنا نجد أن رفع مستوى جودة الخدمات التى تقدمها الخدمات الحكومية لم يعد مجرد مطلب ورغبة أكيدة من المستفيدين من تلك الخدمات ولكنه تخطى ذلك المفهوم إلي حد بعيد فأصبح واجبا والتزاما طويل المدى على كل مسئول فى كل موقع من مواقع العمل.

واقترحت ورقة العمل التالية :



● تخصيص جوائز عربية كبرى للجودة على أصعدة متعددة.

● نشر ثقافة الجودة وإثارة الوعى المجتمعى بأهميتها فى نهضة المجتمعات.

● تسجيل ونشر المعرفة حول الخبرات العالمية المتميزة فى مجال إدارة الجودة الشاملة فى جميع المجالات.

● تنمية المدير العربى المعاصر للجودة الذى يستوعب تحديات العصر ويطبق الأساليب الحديثة للجودة الشاملة.

● إنشاء مراكز التدريب المتخصصة.

● إيفاد العاملين والمديرين إلى الخارج لاكتساب خبرات الجودة الشاملة فى منظمات عالمية وفى هذا الخصوص يرى الباحث ان هناك حاجة ملحة إلى مجموعة من التحولات الأساسية المطلوب إحداثها لتمهيد الطريق أمام تطبيق الجودة الشاملة وصولاً إلى الارتقاء بمستوى الخدمة وذلك لمواجهة التحديات فى التطور المحلى والعالمى وتطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف واستشراف آفاق المستقبل.

ثم عرضت الأستاذة هدي زايد كبير باحثين بالادارة المركزية للبحوث ورقة عمل حول .

آليات تنفيذ برنامج تقييم أداء الوحدات الإدارية بالجهاز الحكومى

واشارة إلي أن هذه الورقة تصور مقترح عن كيفية قيام الوحدات الحكومية بعمل التقييم الموضوعى للأداء الحالى والمستقبلى وكيف يمكن الاستفادة من تلك النتائج والمؤشرات والتقييمات للابتكار وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز وجودة الإدارة.

ويمكن الاسترشاد بالنماذج العالمية للجودة الشاملة مثل النموذج الأوربى للتميز، معايير ديمنج، معايير مالكوم بالدريج حيث تستعمل هذه النماذج إطارا شاملا لكل النقاط التى يتم تطبيقها على أى وحدة ومنظمة إدارية.

تم إعداد نموذج مقترح لتقييم الوحدات الإدارية للجهاز الحكومى وهذا النموذج مبنى على قاعدة منطقية بسيطة وهى إن العمليات هى الوسائل التى من خلالها تقوم الوحدات الإدارية بتسخير وإطلاق العنان للمواهب والطاقات الكامنة للعاملين وذلك لتحقيق النتائج المرجوة.

وهو نموذج بسيط يمكن تعديله طبقا لاحتياجات وظروف وطبيعة عمل كل وحدة إدارية فيكون قاعدة أساسية لخطة تحسين وتطوير العمل.

وتحتوي هذه الورقة على ثلاث مراحل

د. النحاس يشارك فى افتتاح معرض الفنان فاروق حسنى



● شارك الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى افتتاح معرض الفنان فاروق حسنى وزير الثقافة بجاليرى الزمالك للفن بحضور عدد من السفراء ووكلاء وزارة الثقافة والفنانين التشكيليين ورجال الأعمال من بينهم سفيرا المانيا واليونان والمهندس نجيب ساويرس ومحمد ابو العينين وعدد من رجال الصحافة والإعلام وأعضاء السلك الدبلوماسى والجاليات العربية والأجنبية.

ضم المعرض ٤٥ عمالا وقال الوزير فاروق حسنى ان موضوع المعرض يدور حول التجريد وهو مضمون وجدانى بحت فهو اقرب الى الموسيقى المرئية بالعين.

رئيسية تتلخص فيما يلي

المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية تعريف الجهة وتجهيزها

المرحلة الثانية: التحليل والتأهيل

المرحلة الثالثة: النموذج المقترح لتقييم أداء الوحدات الإدارية فى مصر.

ثم تلي ذلك عرض ورقة حول **تخطيط المسار الوظيفي كاحد أوراق جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة وقدمها الاستاذ عماد نور الدين بكري باحث أول بالادارة المركزية للبحوث** حيث تناولت تعريف المواد البشرية وبعض المتغيرات البيئية وأثرها علي تنمية الموارد البشرية وماهو المقصود بالمسار الوظيفي وماهي المزايا التي تعود علي المنظمة من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد وأهمية تخطيط المسار الوظيفي وتطويره ودور الفرد والمنظمة في برنامج تطوير المسارات الوظيفية وجودة الإدارة وانجاز اهداف المنظمة من خلال نجاحها في إدارة المسارات الوظيفية للأفراد.

ختام أعمال الندوة:

دارت المناقشات حول النقاط التالية:

- كيفية التوفيق بين طموحات الفرد فى المسار الوظيفى وأهداف المنظمة وطموحاتها.
- الفرق بين تقييم أداء الفرد وتقييم أداء التقسيمات التنظيمية أو الوحدة الإدارية ككل.
- كيف يتم تقييم أداء فعال للمنظمة فى ظل الظروف الحالية فى بيئة العمل فى مصر.
- تشجيع روح الابتكار والإبداع لدى الأفراد وهذا دور رؤساء الإدارات عن طريق عمل اجتماعات دورية للعاملين وحصر مشاكلهم والعمل على حلها وكذا الاستفادة من القدرات والمواهب الشخصية لدى كل فرد من العاملين.
- لابد أن يستشعر الفرد التغيير الذى يتم فى الوحدة الإدارية ويأتى ذلك بنشر ثقافة التغيير والهدف منه وجدواه.
- العمل على تحسين بيئة العمل الاجتماعية والثقافية... الخ وربط الحوافز بالثواب والعقاب.
- مواجهة ظاهرة الفساد الإدارى وذلك باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وخاصة فى مجال الخدمات للحد من التعامل المباشر بين مقدم الخدمة ومتلقيها.

أعد الندوة للنشر:
جمال سيد عبد العال

توصيات الندوة

١- العمل على تنمية الوعى باهمية استخدام الطرق المعيارية فى قياس الاداء للمنظمات والوحدات الادارية بالجهاز الحكومى.

٢- ضرورة وجود معايير لقياس الابعاد المختلفة لتقييم الاداء المؤسسى تغطى الجوانب الاساسية:

الفاعلية فى تحقيق الاهداف.

الكفاءة فى استخدام الموارد الاقتصادية للوحدات الادارية.

جودة الخدمات التى تقدمها الوحدات الادارية.

مؤشر الانتاجية والعلاقة بين مدخلات ومخرجات تلك الوحدات.

مؤشرات خاصة برضاء العملاء وطالبى الخدمة.

٣- الاسترشاد بالمعايير والمؤشرات الحديثة التى قدمتها أوراق العمل المعروضة بالندوة كنموذج يمكن تبنيه وتطويره.

٤- تصميم برامج تدريبية لإعداد الكوادر المؤهلة للقياد بتطبيق المعايير والمؤشرات فى مختلف المنظمات الحكومية وان يقوم قطاع التدريب باعداد وتصميم البرامج الملائمة للجهات الخدمية والإيرادية.

٥- أن يعمل الجهاز على نشر مفهوم قياس الأداء المؤسسى بالأجهزة الحكومية لرفع كفاءة الأداء مما يؤدى الى نشر ثقافة الجودة والمنافسة بين الاجهزة الحكومية.

٦- يجب على جميع وحدات الجهاز الإدارى بالحكومة أن تطور اهدافها بحيث تكون قابلة للقياس مع ضرورة الإفصاح الدورى عن نتائجها وما تم تحقيقه من اهداف فعلية.

٧- اسناد مهمة تطبيق المؤشرات والمعايير المعتمدة لدى الوحدات الادارية الى أحد التقسيمات التنظيمية الملائمة (التخطيط والمتابعة) وتكون مهمتها تطبيق هذه المعايير والمؤشرات.

٨- انشاء وحدة تنظيمية للجودة داخل وحدات الجهاز الإدارى لمراقبة مواصفات الجودة والتعامل مع المستفيدين من الخدمة والتحسين المستمر وخلق ثقافة الجودة على أن تحدد مواصفات الجودة فى ضوء المؤشرات والمعايير الكمية التى سبق تحديدها.

٩- تطوير اللوائح والنظم الادارية التى تعمل بمقتضاها الاجهزة الحكومية مما يبسط من اجراءات العمل وييسر على جماهير المتعاملين مع هذه الأجهزة وذلك من خلال توسيع وتعميق المشاركة وتبادل الرأى فى مشروعات القوانين واللوائح والقرارات الوزارية والنظم الجديدة وان تكون القوانين واللوائح متلائمة مع المتغيرات الحكومية لمفاهيم الجودة ومعايير قياس الأهداف.

١٠- مراعاة ضرورة تهيئة العاملين قبل البدء فى مشروعات تقييم الأداء الحكومى لتحقيق التفاعل بين العاملين داخل الوحدة وأهداف المشروع لزيادة الفاعلية المرجوة.

١١- تطوير انماط تعامل الأجهزة الحكومية مع جمهور المستفيدين بخدماتها باعتبارهم عملاء، ويتطلب ذلك تفاعل الأجهزة الحكومية المحتكرة للخدمات وغير المكترثة بوجهة نظر المتعاملين وذلك من خلال السعى المتواصل للتعرف على احتياجاتهم وردود أفعالهم تجاه الخدمات المقدمة لهم وأيضا من خلال اتاحة الفرص لإجراء حوار متكرر حول السياسات والتشريعات واللوائح والممارسات والمشكلات من منظور كل طرف بما يفيد فى تنمية وتشكيل انماط جديدة من الممارسات التى تتلائم مع احتياجات العملاء.

١٢- تطوير القيادات والكوادر العليا بالمنظمات الحكومية حيث أنها تمثل العنصر الاساسى فى قيادة وتوجيه العمل بهذه المنظمات وتختلف المناهج التى يمكن تبنيها فى تطوير القيادات الإدارية العليا فبعضها يركز على عمليات الاختيار والتعيين فى المناصب القيادية والبعض الآخر يركز على التدريب والتنمية الإدارية لخلق كفاءات إدارية فعالة.

العدل الاجتماعى والإدارى.. والمنازعات القضائية



■ بقلم الدكتور عبد الفتاح إبراهيم السيد بدور
وكيل وزارة سابق بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

فى مقالات سابقة بهذه المجلة الغراء تم عرض تنظيم السلطات فى الدولة وهيئات القضاء الإدارى فى ظل الاصلاح الادارى الذى بدأ منذ عام ١٩٤٦ فى مصر بإصدار القانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٤٦ بإنشاء مجلس الدولة والذى تم تعديله مرات بعد ذلك بقوانين أخرى معروفة تحقيقا للرقابة القضائية على تصرفات الإدارة أخذا بفكرة ونظام إزدواج القضاء كما هو الشأن فى فرنسا وبلجيكا حيث كان القضاء فى مصر قبلا موحدا ينظر فى كل القضايا والمنازعات المدنية والتجارية والجنائية والإدارية - وإن كان يوجد معه من قبل القضاء الشرعى الذى كان مختصا بالأحوال الشخصية ورؤى بعد ذلك فى ظل النظام الجمهورى ضمه إلى القضاء العادى المدنى، وإن كان ذلك قد تم من حيث الشكل والضم وليس من حيث المضمون إذ أخذت المحاكم الشريعة شكل دوائر بالمحاكم المدنية تختص بالأحوال الشخصية من زواج وطلاق ونسب ونفقه وميراث ووصايا ووقف ونحو ذلك من الموضوعات المطبقة فيها الشريعة الإسلامية التى هى قانون النظام العام فى مصر بالنسبة للأحوال الشخصية للمسلمين وغير المسلمين وحتى بالنسبة إلى المجالس المالية. ويلاحظ أن التعديل من حيث الشكل قد إنصرف أيضا إلى إنشاء محاكم الأسرة مؤخرا فهى مجرد إستبدال لإسم محاكم ودوائر الأحوال الشخصية التى كانت تغطى هذه الاختصاصات من قديم الزمان وقبل أن تعرفها الدول المتقدمة حديثا التى يظن أنه ينقل عنها ، والمهم هو إقامة العدل الحقيقى بغض النظر عن شكل وأسماء المحاكم.

بطء التقاضى

ولعله يجدر بهذه المناسبة إبداء رأى خاص فيما يتعلق بموضوع مثار وهو كثرة القضايا أمام المحاكم بما يسببه ذلك من بطء التقاضى وتأخر إصدار الاحكام - فيوجه النقد إلى الرأى الذى يقول بأن علاج ذلك يكون بزيادة عدد المحاكم وزيادة عدد المشتغلين بالقضاء، لأن هذا يعتبر علاجا فى المصب وللنتائج والآثار وليس علاجا من المنبع لسبب ولجذور المشاكل إذ أن هذا الرأى المنتقد يؤدى إلى الدوران فى حلقة مفرغة حيث تضطرد زيادة المنازعات وبالتالى التأخير الكبير فى الفصل فيها وزيادة جهات القضاء والزيادة فى المشتغلين بها .

فالأولى هو معالجة المسببات والجذور وهذا بالتالى يقلل من المنازعات والقضايا ويعالج مشكلة تأخر الفصل فيها. فيجب الاهتمام باقامة العدل الاجتماعى والعدل الإدارى إذ أن هذا سيؤدى تلقائيا إلى التقليل من الخصومات والمنازعات أمام القضاء، فاذا كانت صنابير ضخ المشاكل قليلة سهل بالتالى تصريفها بالقليل من الجهات المتخصصة لفضها وتسويتها، ومما يلاحظ أن البلاد والنواحى التى أهلها بالطيبة ويعرفون واجباتهم يقل فيها دور الشرطة والنيابة والأمن والإدارة والإدعاء والقضاء إلى حد كبير.

العدل الاجتماعى

وأقامة العدل الاجتماعى يكون عن طريق نشر الأخلاقيات والروح الإنسانية المشبعة بروح التسامح الذى يحض عليه الإسلام، فالمسلم الحق سمح فى بيعه وسمح فى شرائه ويقدم خشية الله فى افعاله قبل خشية الناس بما فيهم السلطة والقضاء فهذا سيقلل من الدعاوى المدنية والإدارية والتجارية والجنائية كثيرا. والحض على إقامة العلاقات الطيبة بين الأزواج وأفراد الأسرة سيؤدى إلى تقليل القضايا التى زادت كثيرا فى الأحوال الشخصية ومشاكل الأسرة وخاصة قضايا الخلع والطلاق التى أثبت الواقع أنها أضرت بالنساء قبل الرجال وأدت إلى تفكيك الأسر وتشريد الابناء والكساد فى الزواج ولا حول ولا قوة إلا بالله.

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم «خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلى» فلابد من إشاعة روح التسامح والتضامن بين أفراد الأسرة فالتعاون خير من الشقاق والأنانية ويقول المثل « يابخت من بات مظلوما ولم يبيت ظالما». فنشر الخير واجب لأن الشر بكل أنواعه قد استشرى واستفحل وشكلت البلطجة خطرا جسيما على المجتمع والعياذ بالله، فأين المصريين الذين كانوا طيبين؟! وأين الزوجة الصالحة التى حض عليها الدين؟! وأين الزوج الصالح العادل؟!

وليتذكر الجميع قول رسول الله صلى الله عليه وسلم « ليس القوى بالصرعة ولكن القوى من يملك نفسه عند الغضب»، والنصوص الدينية كثيرة فى كبح جماح الغضب وعدم الوقوع فى الشرور والبلطجة والجرائم منها قوله عليه الصلاة والسلام « من غضب منكم فليتوضأ» لأن الغضب من الشيطان والشيطان من النار والنار يطفئها الماء. وفى الهدوء صحة وأطمئنان وفى التهور والظلم تعب للأعصاب ووقوع فى براثن الأمراض المعروفة كالسكر وضغط الدم والشلل وغير ذلك من شعور بالوحدة لابتعاد الناس من أقارب وأصدقاء وزملاء ورفقاء، ولابد أن يسبق العدل الإدارى العدل القضائى فتقل المنازعات الإدارية ومن ثم لايحتاج الحال إلى الكثير من المحاكم الإدارية ولا إلى التضخم فى عدد رجال القضاء الإدارى. وطرق إقامة العدل الإدارى يستطيع الكثيرون من المختصين الكلام عنها وشرحها خير من كاتب هذا المقال الذى يكتفى برمى القفاز مثلما كان يفعل فرسان القرون الوسطى. ويكتفى بالإشارة إلى أن العدل الإدارى يقوم على أساس التحسين من النظم الإدارية وإجراءاتها وهياكلها وقيام نظام الأجور والمرتبات العادل الذى يتناسب مع ظروف المعيشة الدائبة فى الازدياد والغلاء المستشرى مع قلة القيمة الشرائية للنقود وبالمقارنة بالدول المجاورة. فمثلا وقبل لوم مدرسى التربية والتعليم الذين يمارسون الدروس الخصوصية يجب النظر إلى أسباب وجود هذه الظاهرة وليس إلى نتائجها، فالواقع يدل على أنه يسمح للمدرسين فى الإعارة والعمل فى دول أخرى تعطيهم أضعاف مايتقاضونه فى وطنهم فعندما يعودون يشعرون بأنهم مغبونون فى بلدهم فينقمون لأنفسهم بالسعى وراء زيادة وتحسين دخلهم عن طريق الدروس الخصوصية وبعضهم يصيبهم طبعا الشره فلا يقفون عند ذلك بل يقولون هل من مزيد. وحدث فى مناسبة ما مناقشة مستوى المرتبات فى مصر بالمقارنة بالمرتبات فى البلاد العربية وتحدث أحد المختصين المخضرمين فى الماهيات بأننا كنا ندفع أجورا تكاد تعادل أجور هذه الدول، فلما وقع استغراب لهذا القول شرح رأيه بالقول بانه عندما كانت الإدارة المصرية تعطى الموظف خريج الجامعة مرتبا شهريا قدره خمسة عشر جنيها بإعانة الغلاء لم تكن الإدارات فى البلاد العربية تعطى لمثيله أكثر مما يعادل ثلاثين جنيها فإذا مالوحظ أنه وقتذاك كان سعر الجنيه الذهبى ٩٧,٥ قرشا مصريا أى أن الخمسة عشر جنيها تعادل حوالى خمسة عشر ونصف جنيها

ذهبيا فهل يتقاضى الموظف المعين بمؤهل عالى فى أول تعيينه مايعادل خمسة عشر جنيها ذهبيا شهريا بسعره وقيمته فى الوقت الحالى؟ فافحم موظف الماهيات الحاضرين فى هذه المناقشة.

العدل الادارى

هذه بعض الصور التى عساها تساعد على إقامة العدل الإدارى بجانب نشر العلاقات الإنسانية وترشيد القيادات الإدارية وتحسين علاقات وإجراءات العمل والإدارة والتطوير الإدارى بصفة عامة عساها تشكل إسهاما للإصلاح الإدارى والقضائى وأن تكون هناك جرأة فى مبادرات الإصلاح، فمثلا: من المعروف أن حكم المحكمة الدستورية أعطى الحق للموظفين الذين أحيلوا للمعاش فى مقابل وبدل الأجازات التى لم يحصلوا عليها قبل خروجهم من الخدمة زيادة على ماكان قد صرف لهم عند خروجهم من بدل ثلاثة أشهر أو أربعة أشهر فقط، فترتب على ذلك أن قام هؤلاء المحالين إلى المعاش برفع دعاوى أمام محاكم القضاء الإدارى بالفرق وكثرت هذه القضايا إلى حد تخصيص ثلاثة دوائر لها فى محكمة القضاء الإدارى بالقاهرة بل وزعت كميات من هذه القضايا على دوائر أخرى، وطبعا كان ذلك له آثاره السلبية على النوعيات الأخرى من القضايا أمام مجلس الدولة. وكان يمكن علاج ذلك بسياسة إدارية دون ترك العجزة المحالين للمعاش للجرى وراء المحاكم ودفع أتعاب للمحامين. فإن قيل أن ذلك سيكون له اثر كبير فى الأثقال على الميزانية العامة فى وقت واحد وسنة مالية واحدة فإنه كان يمكن تفادى ذلك عن طريق جدولة الحالات كلها لاقت الأسبقية فى الخروج من الخدمة والإحالة إلى المعاش وتوزيعهم على عدة سنوات مالية فى دفع هذه الاستحقاقات لهم عن طريق جهات الإدارة دون تركهم للجوء إلى القضاء ففى هذا ضرب لعصفورين بل لعصافير بحجر واحد إذ نريح الموظفين المحالين إلى المعاش من عناء وتكاليف التقاضى وتقل أعداد القضايا ونخف الإثقال على الميزانية العامة وعلى محاكم مجلس الدولة وأعضائها وكذلك على محامى الحكومة وموضوع قضايا بدل الأجازات ماهو إلا مثال من حالات - أخرى متكررة كثيرة يمكن حلها إداريا وعن طريق التصالح، مع ملاحظة أنه حتى اللجان التى أنشئت فى كل الجهات الحكومية للتسوية وفض المنازعات لم تحترم قراراتها وأخذت قراراتها على سبيل التوصية الاستشارية الغير ملزمة وغير قابلة للتنفيذ فلم يكن لها فاعلية بل على العكس إنقلبت فعاليتها إلى أن زادت إجراءات ومراحل التقاضى والمنازعات فزادت من الجهود الملقاة على عاتق أصحاب الحقوق المتقاضين.

الاصلاح القضائى

والأفضل للمشرفين على الإعلام والمهتمين بالإصلاح القضائى والإدارى أن يأخذوا برأى المختصين الحقيقيين فى نطاق القضاء ومجال الإدارة للوصول إلى أفكار وآراء صائبة فى طرق العلاج للمشاكل والإصلاح مثل المستشارين فى القضاء العالى ومحكمة النقض وقادة واساتذة الإدارة والقانون. فمعروف أن لكل محكمة جمعيتها العمومية التى يمكن أخذ رأيها فى علاج مثل هذه المشكلات كمشكلة زيادة عدد القضايا وتكدسها وتأخرها فمثلا تشكل فى مجلس الدولة الجمعية العمومية لمجلس الدولة التى تتألف من جميع المستشارين ويتولى رئاستها رئيس المجلس وعند غيابه اقدم الحاضرين من نواب الرئيس ثم من المستشارين، وتدعى هذه الجمعية العمومية للانعقاد بناءا على طلب الرئيس أو خمسة من أعضائها ولايكون إنعقادها صحيحا إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها، كما تجتمع كل من المحكمة الإدارية العليا ومحكمة القضاء الإدارى بهيئة جمعية عمومية للنظر فى المسائل المتصلة بنظامها وأمورها الداخلية وتوزيع الأعمال بين أعضائها أو بين دوائرها. وتتألف الجمعية العمومية لكل محكمة من جميع مستشاريها العاملين بها وتدعى إليها هيئة المفوضين ويكون لممثلها صوت معدود فى المداولة ، وتدعى للانعقاد بناءا على طلب رئيس المجلس أو رئيس المحكمة أو ثلاثة من أعضائها أو بناءا على طلب رئيس هيئة المفوضين ولايكون إنعقادها صحيحا إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها وتكون الرئاسة لأقدم الحاضرين ويجوز لرئيس المجلس أن يحضر أية جمعية عمومية وفى هذه الحالة تكون له الرئاسة، وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين وإذا تساوت الآراء يرجح الجانب الذى منه الرئيس.

المحاكم الادارية

كما تجتمع المحاكم الإدارية بهيئة جمعية عمومية تتألف من جميع أعضائها وذلك للنظر فى المسائل المتعلقة بنظامها وأمورها الداخلية، وتدعى للانعقاد بناءا على طلب رئيس المجلس أو نائب رئيس المجلس المختص لهذه المحاكم أو رئيس هيئة المفوض أو ثلاثة من أعضائها، ولايكون إنعقادها صحيحا إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها، وتدعى إليها هيئة المفوض ويكون لممثلها صوت معدود فى المداولة، وتكون الرئاسة لنائب رئيس المجلس لهذه المحاكم وفى حالة غيابه تكون لأقدم الحاضرين، ويجوز لرئيس المجلس أن يحضر أية جمعية عمومية وفى هذه الحالة تكون له الرئاسة، وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين وإذا تساوت الآراء يرجح الجانب الذى منه الرئيس تبلغ القرارات إلى رئيس المجلس المختص لهذه المحاكم. وفى سياق ماسبق ذكره تجتمع المحاكم التأديبية بهيئة جمعية عمومية تتألف من جميع أعضائها للنظر فى المسائل المتعلقة بنظامها وأمورها الداخلية وتوزيع الأعمال بين دوائرها، تعقد هذه الجمعية العمومية بناءا على طلب رئيس المجلس أو نائب رئيس المجلس للمحاكم التأديبية أو ثلاثة من أعضائها على الأقل، وتسرى على هذه الجمعية العمومية الأحكام الخاصة بالجمعيات العمومية السابق ذكرها فيما يتعلق بصحة إنعقادها ورئاستها والقرارات التى تصدرها.

الفتوى والتشريع

ومن المعروف ان لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة جمعيته العمومية أيضا وتشكل برئاسة نائب لرئيس المجلس وعضوية نواب رئيس المجلس بقسمى الفتوى والتشريع ومستشارى قسم التشريع ورؤساء إدارات الفتوى، وتختص هذه الجمعية العمومية بابداء الرأى مسببا فى المسائل الدولية والدستورية وغيرها من المسائل القانونية التى تحال إليها بسبب أهميتها من رئيس الجمهورية أو من رئيس الهيئة التشريعية أو من رئيس مجلس الوزراء أو من أحد الوزراء أو من رئيس مجلس الدولة، والمسائل التى ترى فيها لجان قسم الفتوى رأيا يخالف فتوى صدرت من لجنة أخرى أو من الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع، والمسائل التى ترى إحدى لجان قسم الفتوى إحالتها إليها لأهميتها، والمنازعات التى تنشأ بين الوزارات أو بين المصالح العامة أو بين الهيئات العامة أو بين المؤسسات العامة أو بين الهيئات المحلية أو بين هذه الجهات وبعضها البعض، ويكون رأى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع فى هذه المنازعات ملزما للجانبين، ويجوز لمن طلب إبداء الرأى فى المسائل الدولية والدستورية والتشريعية السابق ذكرها أن يحضر بنفسه جلسات الجمعية عند النظر فى هذه المسائل، كما يجوز له أن ينذب من يراه من ذوى الخبرة كمستشارين غير عاديين وتكون لهم - وإن تعددوا - صوت واحد فى هذه المداولات. كما تختص هذه الجمعية العمومية بمراجعة مشروعات القوانين وقرارات رئيس الجمهورية ذات الصفة التشريعية واللوائح التى يرى قسم التشريع إحالتها إليها لأهميتها.

■ نظم المجلس القومى للمرأة بالتعاون مع البنك الدولى ورشة عمل «تدريب المدربين فى مجال التخطيط الاستراتيجى فى الفترة من ١٩ نوفمبر إلى ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٦» بهدف:
- اكتساب المعرفة والمهارات عن بعض جوانب العملية التدريبية ومهارات العرض والتقديم وذلك لاعداد المدرب فى مجال التخطيط الاستراتيجى. - خلق وتطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة. - بناء روح الفريق والعمل الجماعى. - زيادة الكفاءة والفاعلية فى الأداء بالنسبة لمديرى إدارات التخطيط فى الوزارات المختلفة. ■

ورشة عمل عن تدريب المدربين فى مجال التخطيط الاستراتيجى

وتحدث اللواء ماهر خليفة استشارى التنمية المؤسسية وأمين عام المنظمة المصرية للاغاثة الإنسانية عن التدريب وقال أنه:

تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التى يمتلكها أو الجدية التى يمكن أن يكتسبها وذلك بهدف تحسين أدائه بما ينعكس على تحسين أو سد فجوة أداء مؤسسي وأضاف أن التدريب ليس هو العلاج لكل مشاكل المنظمة ولكن يمكن استعماله لمعالجة بعض مشاكلها، كما حدد الفروق بين الطرق التقليدية للتدريب والتدريب المتقرن .

وأن التدريب المقترن بالنتائج يعتبر عنصر يتكامل مع أنشطة أخرى ويتم بالتعاون مع الإدارات الاخرى ويقدم لتحسين الاداء فى المؤسسة ويحدد هدفه ضمن خطة أشمل لتطوير الأداء فى المؤسسة وزيادة الانتاجية.

كما تناول اللواء ماهر:

الأساليب المستخدمة فى التدريب مثل :

المحاضرة.

الأوراق الموزعة.

اللوحة القلابة.

الشفافات.

عوائق الاتصال فى المراحل التدريب:

أ - مرحلة الاستماع: ربما يكون المستقبل غير مستمع للأسباب الآتية:

- قد يكون الوقت غير ملائم.
- الصوت خافت.
- الوسائل المستخدمة بالعرض غير جذابة.
- مشكلة فى فهم اللغة لاختلاف اللهجات.

ب - مرحلة الفهم: ربما كان المستقبل غير متفهم للأسباب الآتية:

- سوء تعبير وسوء صياغة بعض الجمل.
- عدم وجود ترتيب متقن للأدوات المستخدمة فى الشرح.

جـ - مرحلة القبول: ربما كان المستقبل مستمعا ومتفهما لما يقوله المرسل ولكن يرفض الأفكار المطروحة ومقاوما لها وذلك للأسباب الآتية:

- لا يشعر بأهميتها أو علاقتها بعمله.
- تعارض أهداف المستقبل مع أهداف الموضوع.
- عدم وجود ارتياح بين المستقبل والمرسل.

ثم تناول اللواء ماهر خليفة بالشرح كيفية التعامل مع الأنماط الشخصية المختلفة أثناء جلسات الحوار مثل الثرثار والمناقش الخجول والمناقش العيد والمناقش المتعال والمعترض دائما والظريف والمناقش الذى يسرح بعيدا.

أنواع الأسئلة التى يمكن أن يوجهها المدرب وأيضا التى يمكن أن توجه إليه وكيفية التعامل معها كما تناول الاعتراضات التى يمكن أن يواجهها المدرب أثناء عرضه للموضوع وكيفية التعامل معها.

ثم تحدث عن موضوع التخطيط الاستراتيجى والخطط المستجيبة للنوع الاجتماعى حيث بدأ حديثه عن تعريف الاستراتيجية: هى المسار الأساسى الذى تختاره المنظمة من بين البدائل المتاحة لتحقيق غاياتها وأهدافها فى ظل ظروف مستقبلية غير مؤكدة اعتمادا على التقدير والتنسيق السليم للأهداف والوسائل.

التخطيط الاستراتيجى: هو العملية التى تقوم من خلالها المنظمة بوضع رؤية مستقبلية وتخطيط بعيد المدى يقوم علي دراسة البرامج والقرارات التى من شأنها تحقيق الاستراتيجية المنشودة، والوصول إلى الرؤية التى حددتها لنفسها فى المستقبل وذلك باستخدام الفرص والموارد المتاحة والتغلب على أية مخاطر أو تهديدات محتملة وهو فى نفس الوقت عملية دائرية ومستمرة.

وأوضح اللواء/ ماهر خليفة بأن هناك فروقا بين التخطيط التقليدى والتخطيط الاستراتيجى.

التخطيط التقليدى

١ - أقصر زمنيا

٢ - تحليل وليس بالضرورة مبنى على رؤية

٣ - فى حدود الموارد المتاحة.

٤ - يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة وتستخرج من الماضى.

٥ - يركز على الناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية بقدر أكبر.

٦ - يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية.

٧ - أعضاء المنظمة فى سلم وظيفى هيكلى وثقافة بيروقراطية.

٨ - نادرا ما يلتفت إلى التمكين وتحقيق تغيير تحويلى أو جذرى.

٩ - يركز على الكفاءة

١٠ - لا يشغله تحليل البيئة الخارجية.

١١ - يتبنى مبدأ حل المشكلات.

التخطيط الاستراتيجى

١ - أطول زمنيا

٢ - مبنى على رؤية مستقبلية للمنظمة/ متكامل

٣ - محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة.

٤ - يأخذ المبادرة/ الابتكار/ اكتشاف/ طاقات ويدعو للتغيير الايجابى.

٥ - يركز علي الناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عمليا بقدر أكبر.

٦ - يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوبة.

٧ - أعضاء المنظمة فى وحدة عضوية حول هدف رؤية مشتركة وثقافة متجانسة.

٨ - يهدف إلى دفع المنظمة قدما إلى الأمام وتمكين أجهزتها المختلفة.

٩ - يركز على الفاعلية

١٠ - يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية

١١ - يتبنى مبدأ حل الصراعات.

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

١ - التوصل إلى تخطيط استراتيجى وصياغته فى وثيقة.

٢ - ضمان التطبيق الناجح لهذا التخطيط الاستراتيجى.

٣ - استدامة الأداء المتميز.

ثم تحدث الدكتور/ عادل محمد المدنى أستاذ ورئيس قسم الطب النفسى بكلية الطب - جامعة الأزهر عن خصائص المدرب الناجح وهى:

- مهارات الاتصال/ أسلوب التعامل مع الآخرين/ مهارات اجتماعية.
- مهارات التقديم والعرض.
- الوجود «إمكانية لفت الانتباه - شخصية جاذبة».
- الثقة بالنفس.
- لديه مقدرة اتصالية فعالة.
- خلاق ولديه معلومات قيمة - مهتم

بالتعليم.
- مراقب جيد - مستمع جيد.
- القدرة على التفاهم مع الآخرين - يحترم المشاركين ولديه مصداقية.
- يتخذ قرارات صائبة - يتمكن من التقييم واعطاء تغذية استراجاعية.

كما قدم عدة نصائح للمدرب وهي:

مرحلة قبل التقديم

١ - التحضير الجيد.
٢ - معرفة الهدف جيدا.
٣ - التحمس للموضوع.
٤ - تهيئة المناخ الكلى للعرض من حيث الإضاءة - تنظيم الحجرة والوقت.

مرحلة أثناء التقديم

٥ - التفكير أولا ثم التحدث ثانيا.
٦ - استخدام لغة مشتركة مع تجنب العناوين غير المفهومة والكلمات الصعبة.
٧ - تحديد الموضوع تحديدا دقيقا.
٨ - عرض فكرة واحدة.
٩ -استخدام تسلسل منطقى
١٠ - الاستجابة لانفعالات الآخرين.
١١ - التأكد من قبول المشتركين للفكرةة قبل الانتقال إلى فكرة أخرى.

مرحلة بعد التقديم

١٢ - الاهتمام بالتغذية الارتجاعية.
١٣ - اكتشاف التغيير الذى يحدث فى المجموعة نتيجة العرض لأن التغيير هو مقياس نجاح البرنامج التدريبى وكلما كانت درجة التغيير أكبر كلما كان النجاح أكبر.

وقد شاركت فى ورشة العمل الأستاذة/ أيلين ويصا مدير عام الإدارة العامة للتخطيط وقالت أن الورشة حققت العديد من النتائج الايجابية.

أولا: اكتساب معلومات ومهارات جديد فى المجالات الآتية:

١ - أهمية التخطيط ودوره فى تحسين أداء العاملين مع كيفية اعداد عناصر الخطة الاستراتيجية.
٢ - كيفية إعداد تقرير المتابعة.
٣ - اعداد برنامج تدريبى وتقديمه بطريقة تتسم بالجودة مما يحقق الأهداف المطلوبة منه.
٤ - الاقتناع بأهمية دور التخطيط والمتابعة فى تحسين أداء العاملين بالمنظمة.
٥ - تكوين رؤية مستقبلية للمنظمة التى أعمل بها.
٦ - كيفية التواصل والتفاعل مع الآخرين.
٧ - تلبية احتياجات المؤسسة وذلك عن طريق تحليل احتياجاتها «تحديد الفجوة فى الأداء».
٨ - تكامل دور التخطيط والمتابعة فى المنظمة.

ثانيا: تبادل الخبرات مع المشاركين فى الورشة والعاملين فى الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى ومعرفة أنشطتها والمشاكل التى تواجههم فى مجال النوع الاجتماعى ومحاولة وضع الحلول المقترحة لهذه المشاكل.

ثالثا: نقل ما يتم اكتسابه من معرفة ومهارات للعاملين بالجهاز.

● لجنة الخدمة المدنية بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة توافق على:

٤٠٪ بدل العدوى للعاملين بالرى المصرى بالسودان وزيادة بدل الإقامة للعاملين بمدينة العدوة بالمنيا

وافقت لجنة الخدمة المدنية برئاسة الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة التى عقدت فى ٣ ابريل على العديد من الموضوعات التى تهم العاملين بالجهاز الإدارى للدولة ومنها زيادة بدل العدوى للعاملين بالرى المصرى بالسودان إلى ٤٠٪ من بداية الأجر المقرر للوظيفة بدلا من ٣٠٪ وزيادة بدل الإقامة للعاملين بمدينة العدوة بمحافظة المنيا إلى ٤٠٪ من بداية الأجر المقرر للوظيفة بدلا من ١٥٪ لمن لم يكن موطنهم الأصلى محافظة المنيا و٣٠٪ بدلا من ١٠٪ لمن يكون موطنهم الأصلى محافظة المنيا. كما وافقت اللجنة على قيام الجهاز بمخاطبة الجهات التى وردت منها الحالات المستحقة لبدل التفرغ للمهندسين الزراعيين لمراجعتها على ضوء شروط كتاب دورى الجهاز رقم ٧ سنة ٢٠٠٦ وقرار وزير الزراعة رقم ٣٨٩ لسنة ٢٠٠٥ على أن يتم إرسال كل حالة مستوفية لهذه الشروط لمراجعة شروط الأحقية قبل إبلاغ وزارة المالية والجهة الإدارية كما طلب ممثلو وزارة المالية موافاة اللجنة بموافقة وزارة المالية على تدبير الإعتمادات المالية لمنح بدل التفرغ لمصممى الفنون الطبيقية استجابة لطلب نقابة مصممى الفنون التطبيقية تعديل القرار ١٦٧ لسنة ٢٠٠٥ ليشمل كافة المقيدون بنقابة مصممى الفنون التطبيقية ولا يشترط الحصول على مؤهل بكالوريوس الفنون التطبيقية وانما مؤهل عال مناسب.

وجدير بالذكر أن اللجنة تضم فى عضويتها المستشار نبيل ميرهم النائب الأول لرئيس مجلس الدولة ورئيس الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع والمستشار عادل فرغلى نائب رئيس مجلس الدولة ورئيس قسم التشريع والمستشار الطنطاوى محمد الطنطاوى المستشار القانونى لرئيس الجهاز والمستشار محمود أحمد عبد الحميد رئيس قطاع الموازنة بوزارة المالية والمستشار إبراهيم عبد الحميد محمد رئيس الإدارة المركزية للجهاز الإدارى للدولة بوزارة المالية.

فى تقرير عن المؤتمر الدولى حول لامركزية التعليم

ضخامة التعليم المصرى وانتشاره تمثل تحديا نحو التوجه للامركزية

■ عقد فى السابع عشر من شهر مارس الماضى المؤتمر الدولى حول لامركزية التعليم وشارك فيه بعض الوزراء والمحافظين وكبار مسئولى الدولة بهدف عرض خبرات قابلة للمقارنة لعدة دول فى مجال اللامركزية حول لامركزية التعليم.. وشارك فيه عدد من المحاضرين من مختلف الدول:



■ إعداد التقرير/
مصطفى التهامى
مصطفى
مدير عام المكتب الفنى

● ألسيون ساليبا وزير التربية والتعليم السابقة بالبرازيل، وبوبى سوبر أيان مدير التخطيط التربوى جنوب أفريقيا، وبابلو جونزاليس مستشار وزارة العمل بشيلى، د.نبرى بيلاوى الرئيس السابق للجنة المالية لجنوب أفريقيا، إليك جرشبرج باحث فى مجال شئون التعليم، وشارك من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة:

● الأستاذة فايزة لبيب رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب الوظائف، الأستاذة نجوى عيسى رئيس الإدارة المركزية للبحوث، الأستاذ مصطفى التهامى مدير عام مكتب فنى رئيس الجهاز. واستهدف المؤتمر عرض إطار تصورى لفهم النظم اللامركزية:

تحديات تصميم وتنفيذ عمليات التطوير المتعلقة بالأمر.

الدروس المستفادة من التجربة الدولية للامركزية التعليم.

أفضل ممارسة دولية فى تحويل التعليم اللامركزى.

خلق الظروف للتعليم المتسم بالجودة فى المدارس فى سياق لامركزية النظام التعليمى.

وناقش المؤتمر من خلال خمس جلسات العديد من الموضوعات:

فى الجلسة الأولى: عمليات تطوير التعليم واللامركزية وكان الغرض من هذه الجلسة هو توضيح تحديات تنفيذ عمليات التطوير فى التعليم بما فى ذلك عمليات التطوير الخاصة باللامركزية وقد أولت هذه الجلسة اهتماما خاصا لعملية لامركزية التعليم الجارية الآن فى كثير من الدول حول العالم مع وصف تحديات تنفيذ تطوير التعليم بالنسبة لتحويل التعليم وتحديد الظروف والشروط اللازمة لنجاح عمليات التطوير هذه وتم عرض حالة البرازيل التى نجحت فى تنفيذ تطوير التعليم من الحكومة المركزية فى نظام لامركزية.

وفى الجلسة الثانية حول تصميم عمليات التطوير الخاصة باللامركزية: أدلة من شيلى واندونيسيا وجنوب أفريقيا.

وكان الغرض من هذه الجلسة هو وصف ما تبدو عملية اللامركزية أى كيف يختلف التصميم عبر الدول المختلفة وتوضيح كيف تتوافق المشاركة المجتمعية والاستقلال الذاتى للمدارس مع دور وضع سياسات وإدارة قوى الدولة وقد عرضت هذه الجلسة نموذجين للامركزية:

● عمليات التطوير التى تنقل السلطات والمسئوليات إلى الحكومات دون المركزية.

● عمليات التطوير التى تنقل السلطات والمسئوليات إلى المدارس ومجتمعات المدارس نقلا عن تجربة شيلى وأندونيسيا وجنوب أفريقيا..

وفى الجلسة الثالثة حول التعليم اللامركزى تناولت توضيح أهمية إيجاد سياسة لتمويل التعليم يتفق مع تصميم اللامركزية مع وصف النماذج البديلة لتمويل التعليم اللامركزى ومناقشة أهمية وضع تطوير تمويل التعليم فى المقدمة فى تسلسل الإجراءات التى ستتخذ لتنفيذ أو تطبيق اللامركزية وقد أوضحت الجلسة دولة شيلى كيف يمكن تصميم التمويل الصيغى المتسم بالشفافية وخلق حوافز للكفاءة والجودة وأوضحت حالة جنوب أفريقيا كيف يمكن أن يسمح التمويل بدرجات استقلال ذاتى كبيرة للحكومات الإقليمية والمدارس بينما يعالج فى الوقت نفسه حالات عدم المساواة الاجتماعية..

وتناولت الجلسة الرابعة دور المعلومات والمساءلة ورأت أن أحد وعود اللامركزية يتمثل فى زيادة مساءلة مقدمى الخدمة أمام العملاء فيما يتعلق باستخدام الموارد واستعرضت هذه الجلسة بعض الآليات والإجراءات التى يمكن أن تساعد على ضمان المساءلة وتقلل من تسرب الموارد التعليمية وكان الغرض من هذه الجلسة هو توضيح الدور الهام الذى تلعبه المعلومات ـ إنتاجها وكذلك نشرها ـ والحوكمة الجيدة فى ضمان المساءلة. وقد غطت هذه الجلسة أيضا شروط الحوكمة والمعلومات للمحاسبية بما فى ذلك دور مجالس التعليم (على مستوى المدارس) والمشاركة المجتمعية واستخدام المعلومات لمتابعة الأداء المالى والأكاديمى وقد تم استخلاص الأمثلة المقدمة فى هذه الجلسة من تجارب دولية من المكسيك ونيكاراجوا والبرازيل وجنوب أفريقيا.

وتطرقت الجلسة الخامسة إلى خلق ظروف التعليم المتسم بالجودة فى المدارس. وأن الغرض من هذه الجلسة هو توضيح حاجة وزارات التربية والتعليم إلى تغيير أدوارها ووظائفها لضمان الجودة فى نظام لامركزى ومناقشة كيف أن تحدث وزارات التربية والتعليم تغييرا فى نظام لامركزى ومناقشة كيف يمكن تحسين الجودة فى نظام لامركزى فى غياب سياسة حكومة مركزية نشطة وغطت هذه الجلسة استراتيجيات وسياسات ضمان أن تفرز اللامركزية مدارس تمتلك العناصر اللازمة لتحسين التعليم والتعلم فى سياق لامركزى وقد تناول جزء هام من الجلسة البيئة الممكنة التى يجب أن توفرها الحكومات المركزية والإقليمية لكى تتحقق الجودة وقد شملت هذه الجودة على أمثلة لدول عن أندونيسيا وجنوب أفريقيا.

التوجه نحو اللامركزية فى التعليم فى مصر

أن التحديات التى تواجهنا هى ضخامة النظام التعليمى المصرى وانتشاره مما يتعذر عمليا إدارته مركزيا، لذا لابد من التوجه نحو اللامركزية فى التعليم.

واللامركزية هى عملية نقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرار المركزى إلى مستويات تقديم الخدمة، الأمر الذى يركز على إعطاء مزيد من صلاحيات اتخاذ القرار على مستويات الإدارة والمدرسة، وتفريغ المديريات وديوان عام الوزارة من المهام التنفيذية، مع تعاظم دورهم الرقابى والمنهجى والتخطيطى.

وفى ضوء الإطار العام لسياسات تطوير التعليم فى مصر فقد تم التركيز على جعل الإصلاح متمركز على المدرسة، وأن صياغة الإطار العام للامركزية فى التعليم يجب أن يزيد من صلاحيات مستويات المدرسة وإدارة العملية التعليمية وإدارة الموارد ذات الصلة مثل الموارد المالية، والموارد المعرفية والتكنولوجية، والعاملين فى العملية التربوية، وأعمال الصيانة، وأساليب التدريس، وسبل التواصل مع المجتمع المدنى المحيط بالمدرسة، وغيرها من جوانب الإدارة المتمركزة على المدرسة.

بعض الملامح الهامة للامركزية للنظام التعليمى فى مشروع الخطة الاستراتيجية

أولا: زيادة صلاحيات المدرسة واتساع رقعة المشاركة المجتمعية فى اتخاذ القرار..

يجب أن يحقق هذا التوجه تمكينا جوهريا لإدارة المدرسة فى مجالات عديدة من أهمها:

● إدارة الوقت فى اليوم الدراسى.
● إدارة المدرسين والمعلمين والإداريين بالمدرسة بما فى ذلك الثواب والعقاب.
● إدارة الموارد المدرسية.
● إدارة المواد والروافد التعليمية.
● إعداد موازنة المدرسة المرتبطة بالخطة.
● التقديم لجهات الاعتماد والجودة للحصول على الاعتماد.
● تحديد متطلبات التدريب والتنمية المهنية

العاملين بالمدرسة.

● تقويم أداء العاملين بالمدرسة إعمالا لنظام الكادر الخاص للمعلم.

● تنسيق عمليات التوجيه الفنى مع الإدارة التعليمية.

● تحديد أساليب ومداخل التدريس تنسيقا مع المعلم وإعمالا لأساليب التعلم.

● تقديم تقارير ربع سنوية للإدارة التعليمية عن الإنجاز فى ضوء الخطة، وإرفاق تقارير مالية وصور من الوثائق ذات الصلة.

● إدارة الموارد المالية للمدرسة (حصيلة التبرعات، ونسبة الأنشطة، والمخصصات من الإدارة المقررة طبقا للخطة).

ثانيا: نقل الصلاحيات الإدارية التناسقية إلى مستوى الإدارة التعليمية وذلك من خلال تجارب مبدئية من الإدارة كنماذج إرشادية خلال الأعوام الثلاثة الأولى من الخطة:

يجب أن تصبح الإدارة التعليمية منوطة بإعداد خطة تطوير التعليم على مستوى الحى أو المركز فى ضوء ما يأتى إليها من خطط المدارس، وكذلك بإعداد الموازنة المطلوبة للتطوير فى ضوء ما تقدمه المدارس من موازنات، ويناط للإدارة أيضا عمليات المتابعة والتقويم الميدانى على المدارس فى ضوء خطط المدارس وما جاء ذكره فيها من أهداف محددة ومؤشرات أداء ووسائل رصد وتحقق. ويتركز دور ومسئولية الإدارة التعليمية فيما يلى:

● التوجيه الفنى.

● المتابعة والتقويم.

● الإدارة المالية لمخصصات المدارس.

● المتابعة والتقويم فى ضوء تقارير وخطط المدارس وكذلك الزيارات الميدانية.

● دعم عمليات مشاركة المجتمع المدنى من خلال وحدة الجمعيات الأهلية ولجنة مجالس الأمناء على مستوى الإدارة.

● إدارة عمليات إعداد خطط التدريب على مستوى الإدارة التعليمية فى ضوء ما يأتى من وحدات التدريب والتقويم المدرسية من خطط للتدريب.

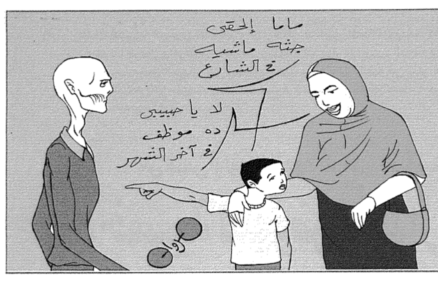
● إعداد احتياجات الإدارة من الكتب المدرسية سنويا ومراقبة وإدارة عمليات التوزيع اللامركزى للكتب والمواد التعليمية الأخرى.

● متابعة أعمال الإدارة الحضرية المتعلقة بالمدارس (رفع المخلفات من حول المدارس - إصلاح أعطال مياه الشرب والصرف الصحى - رصف الطرق - إنارة الطرق.....إلخ) على مستوى إدارة الحى - المركز.

● تنسيق أعمال صيانة المبانى التعليمية فى ضوء خطط المدارس.

ثالثا: تطوير دور المديريات كمنظم ومحلل على مستوى المحافظة:

وتبعات هذا التوجه هو تغير جوهرى وجذرى فى دور المديرية حيث تصبح منوطة بمهام تنظيمية وتحليلية ورقابية على مستوى المحافظة، ولا يدخل ضمن ذلك أى دور تنفيذى، حيث يتركز دور المديرية عندئذ فى تحليل الوضع الكلى Comprehensive Sit uation Analysis لأداء الإدارات فى ضوء تقارير الأداء والنتائج التى تضع معاييره ومؤشراته وزارة التربية والتعليم، وتقديم منهجياته للدعم الفنى، وإعداد خطة التربية والتعليم بالمحافظة (GAIP) فى



ضوء ما يرد إليها من خطط الإدارات، وتنسيق عمليات لامركزية المناهج التى تمكن المحليات من إضافة الجزء المحلى إلى المناهج القومية وإعطاء الصبغة المحلية لكل محافظة على حده، وإدارة عمليات طباعة وتوزيع الكتب المدرسية، وإدارة عمليات المنشآت المدرسية والتعليمية المختلفة تنسيقا مع الإدارات، وتصبح المديريات هى المسئولة عن إعداد تقرير حالة التعليم فى المحافظة بشكل سنوى Annual State Of Educa-tion Report والذى يرصد ويحلل المتغيرات ونتائج التعلم Learning Outcomes فى ضوء تقارير الإدارات، ويجب أن يتوقف الدور الميدانى للمديريات فى هذه الحالة عند مستوى الإدارة، ويتركز فى عمليات الدعم والتوجيه، والتحقق من بعض المعلومات الواردة فى تقارير الإنجاز والمخططات الواردة من الإدارة التعليمية للمديرية.

رابعا: تطوير دور الوزارة كمراقب وواضع للسياسات والمعايير:

استكمالا لعملية اللامركزية بهدف الارتقاء بجودة التعليم وما يستتبعها من إعادة هندسة الأدوار والمسئوليات وتمكين الإصلاح المتمركز على المدرسة، فإن دور وزارة التربية والتعليم يجب أن يعكس دورها فى وضع السياسات والتشريعات والمعايير فى ضوء ما يرد إليها من تقارير المديريات وتقارير حالة التعليم فى المحافظات، وكذلك فى المتابعة والتقويم لتنفيذ السياسات، ولتطوير المناهج، ووضع نظام لتنمية الموارد البشرية وإدارته بأسلوب يضمن اللامركزية والشفافية، ويوفر حافز مهنى ومعنوى كافى للمعلم للارتقاء بمستوى خدمة التعليم، ومن هنا تظهر أهمية إعادة النظر فى الهيكل الحالى للديوان العام وتركيزه حول مهام محددة هى:

١ - وضع مؤشرات نجاح العملية التعليمية، والتطوير الدائم للمعايير.

٢ - السياسات والتخطيط الاستراتيجى.

٣ - المتابعة والتقويم (إدارة الجودة Qualiy Management).

٤ - تطوير المناهج المرنة التى تتعامل مع المحليات.

٥ - دراسة التجارب والممارسات الناجحة والاستفادة منها.

٦ - دراسة العلاقة بين منتجات التعليم والسوق ومتطلبات المجتمع المحلى الاقتصادية والأكاديمية.

ضمانات عامة أساسية لتطبيق اللامركزية:

١ - إطار فكرى واضح لتطوير التعليم على المستوى القومى يتضمن سياسات واستراتيجيات محددة وواضحة وبرامج متفق عليها للتنفيذ، مستندة على تخطيط دقيق وشراكة واسعة بين جميع مستويات العمل.

٢ - تحديد وتوزيع الأدوار والمسئوليات بين الإدارة المركزية والإدارات المحلية على كل مستوياتها، بما يحقق أقصى درجات التمكن للمجتمعات المحلية وأعلى مستوى من الفعالية والكفاءة فى التنفيذ.

٣ - وضع آليات لوصول وانسياب المعلومات بين جميع الأطراف المعنية من المستوى المركزى حتى المدرسة والعكس.

٤ - نظم محاسبية قوية لربط المصروفات بالأداء.. على أن تسمح هذه النظم بمكافأة الأداء المتميز، وتقديم الدعم الإضافى لجوانب القصور، وإدارة الموارد المحلية.

النتائج المتوقعة:

١ - مشاركة فعالة ومسئولية مشتركة لتحقيق الجودة فى التعليم بين جميع عناصر العملية التعليمية والمعنيين على جميع المستويات المحلية والقومية، ليصبح التعليم مسئولية مجتمعية وليست تنفيذية فقط.

٢ - مسئوليات وأدوار محددة على جميع المستويات داعمة للامركزية.

٣ - مدرسة فعالة تتمركز عليها جهود التطوير.

٤ - نظم إدارة الموارد المالية المتاحة للتعليم بصورة لامركزية تصل إلى المدرسة، بحيث تتحقق صيغة الإدارة المرتكزة على المدرسة.

٥ - معايير محاسبية تتسم بالكفاءة والفعالية.

٦ - آليات متفق عليها مع المحافظات لتحقيق المراجعة والتنسق.

٧ - علاقات رأسية داخل النظام التعليمى، وبينية مع الوزارات والقطاعات الأخرى خارج النظام التعليمى، داعمة للتطوير وتحقيق الجودة.

يهدف الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة إلى تحقيق العدالة وزيادة كفاءة الإداء بين جميع العاملين بنوعيهما الرجل والمراة فى مختلف وحدات الجهاز الإدارى بالدولة وذلك تمشيا مع أهداف المجلس القومى حيث يعمل الجهاز على تحقيق الأهداف الخاصة بالنهوض بالمرأة المصرية.
ولذا قام الجهاز بإعداد خطة خمسية للنهوض بالمرأة العاملة من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٢ فى ضوء اختصاصاته ومسئولياته.

من ضمن أولويات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

خطة خمسية للنهوض بأحوال المرأة العاملة

■ إعداد: ايلين ويصا

مدير عام الإدارة العامة للتخطيط (ندبا)

أولا: تنمية قدرات المرأة العاملة المصرية (تعليم - صحة - تدريب - وسوق العمل)

١ - إلغاء شرط التمييز ضد المرأة العاملة فى الإعلانات المنشورة عن شغل الوظائف الشاغرة بالجهاز وكذلك الوحدات الإدارية.

٢ - إلغاء شرط التمييز ضد المرأة فى المشاركة بالبرامج التدريبية بالخارج (المنح والبعثات الخارجية).

٣ - تشجيع المرأة العاملة بالالتحاق بالدراسات العليا وذلك بإعطائها منح التفرغ أو الإذن لحضور المحاضرات مع تسهيل التسجيل فى الدراسات العليا بالكليات بالنسبة للموضوعات التى تخدم المجتمع والإسهام فى دفع المصروفات الدراسية.

٤ - الرد على الاستفسارات المقدمة من المرأة العاملة بالقطاع الحكومى ودراسة الشكاوى الواردة من مكتب شكاوى المرأة بالتعاون مع قطاع الخدمة المدنية والمتعلقة بالمشاكل الوظيفية التى تقابلها المرأة العاملة الخاضعة لقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقانون ٥ لسنة ١٩٩١ من ترقية ونقل وندب والرد عليها وذلك لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وحماية الحقوق الدستورية والقانون للمرأة حتى تقوم بدورها المطلوب فى حركة تنمية المجتمع.

٥ - إعداد النشرات والكتيبات الدورية المطبوعة أو التقارير والبحوث العلمية التى تدعم عمل المرأة فى الوظيفة العامة وذلك لتوعية المرأة العاملة بحقوقها السياسية والقانونية (يتم تحديثها سنويا).

٦ - نشر أبواب متصلة بنواحى الإدارة المختلفة والتى تهم المرأة العاملة لتعريفها بحقوقها فى ضوء قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقانون ٥ لسنة ١٩٩١ وخاصة الجزء الخاص بالفتاوى والتشريعات وعمل دورات مع المسئولين بالمجلس القومى للمرأة وذلك لخلق ثقافة إدارية تدعم عمل المرأة فى الوظيفة العامة.

٧ - توفير وسائل مواصلات تنقل العاملات من وإلى منازلهم.

٨ - إنشاء مراكز تدريبية متخصصة لعمليات التدريب التحولى لفائض النساء العاملات فى تخصص معين وذلك لمواجهة العجز فى تخصصات أخرى لسوق العمل.

حيث يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة حاليا بإعداد دراسة إعادة الهيكلة فى الجهاز الإدارى بالدولة بالتعاون مع وزارة الاتصالات.

٩ - توعية المرأة بحقها وذلك بعقد الندوات فى الجهاز والاستعانة بالمحاضرين الخبراء فى مجال الإدارة - القانون لمعرفة حقوقها التشريعية التى كفلها القانون سواء قانون العمل - قانون الأحوال الشخصية ومن ثم تنعم بحياة دستورية كاملة ورعاية قانونية شاملة تؤكد حقوقها ويكفل لها المساواة وتكافؤ الفرص.

فى مجال التدريب:

الهدف:

ارتباط البرامج التدريبية بسوق العمل وزيادة مهارات وقدرات المرأة العاملة مع زيادة الفرص للمرأة العاملة للوصول إلى مناصب قيادية.

١) إعداد برامج تدريبية للعاملات تخاطب مختلف المستويات الإدارية وكافة التخصصات المرتبطة بمجالات الإدارة بصفة عامة ومجالات عمل الجهاز بصفة خاصة هذه البرامج هى:

(برامج إدارة عليا - وسطى - إشرافية - تخصصية - مكتبات - حاسب آلى وتكنولوجيا معلومات) وذلك لتنمية مهاراتهم وكفاءتهم فى إدارة العمل وبما يتناسب مع سوق العمل كما يتضمن إعداد قيادات تتسم بالفاعلية والكفاءة (على مدار العام وفقاً للخطة التدريبية بالجهاز).

٢) تكافؤ الفرص أمام المرأة العاملة للترقية لشغل وظائف الإدارة العليا وتوفير كافة الخدمات العامة من حيث توفير المواصلات والاستراحات المجهزة لها وذلك لتشجيعها لتولى مناصب قيادية فى مديريات التنظيم والإدارة فى المحافظات المختلفة (وكيل وزارة - مدير عام فى مديريات التنظيم والإدارة فى كافة المحافظات المختلفة (وفقاً لاحتياجات الجهاز).

فى مجال الصحة:

١) التعاقد مع أحدث المستشفيات ومعامل التحليل والأشعات خارج الجهاز حتى يمكن للمرأة العاملة التمتع بخدماتها من علاج وتحاليل وأشعات.

٢) إعداد (ندوات تثقيفية صحية) يشترك فيها الأطباء وذلك لزيادة الوعى الصحى للمرأة العاملة.

٣) إجراء (الفحوصات الدورية اللازمة) لصحة المرأة وذلك عن طريق بطاقة صحية خاصة بالجهاز مدون بها جميع البيانات الخاصة بها مع مراعاة ذلك فى النظام الجديد للتأمين الصحى فى مجال الخدمات الاجتماعية.

٤) إلحاق أبناء العاملات باشتراك مناسب لزيادة مهاراتهم فى الحاسب الآلى لجميع المستويات ولمختلف الأعمار وذلك بالاتفاق مع وزارة الاتصالات.

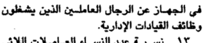
٥) تضمين النوع الاجتماعى فى خطة الجهاز وذلك بالتعاون مع مركز المعلومات فى أن تكون قاعدة البيانات الخاصة بالعمالة والأجور وغيرها من قواعد البيانات التى يتم إعدادها بالجهاز (مصنفة وفقاً للنوع).

٢ - المؤشرات المستخدمة فى وصف الوضع الراهن والمستخدمة فى عملية التخطيط وفى عملية المتابعة وتقييم الأداء وهذا يتطلب توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق تلك المؤشرات فيما يتعلق بالنوع الاجتماعى.

وتستخدم تلك المؤشرات للوقوف على التقدم نحو تحقيق الأهداف وهى إما مؤشرات نوعية أو كمية.

١ - نسبة النساء اللائى شغلن المناصب القيادية ومراكز صنع القرار بعد أن حصلن على برامج تدريبية إلى نسبة العاملين الذين شغلوا مناصب قيادية بعد أن حصلن على نفس البرامج.

٢ - نسبة عدد النساء اللائى تم تدريبهن على الوظائف القيادية بالنسبة إلى الإجمالى التى تم تدريبهن على البرامج القيادية.



٣ ـ نسبة رضا المرأة العاملة عن البرنامج التدريبى ومدى استفادتها مقارنة بنسبة رضاء العاملين من الذكور عن ذات التاريخ.

٤ ـ عدد أوائل الخريجات اللاتى تم تعيينهن بالجهاز.

٥ ـ نسبة عدد أوائل الخريجات المعنيات إلى إجمالى عدد المعينون الجدد.

٦ ـ عدد العاملات اللاتى حصلن على دراسات عليا بالجهاز أثناء عملهن فى الجهاز.

٧ ـ عدد دور ورش العمل للتدريب على أهمية النوع والتخطيط له على المستوى المركزى.

٨ ـ نسبة عدد الإناث اللاتى تم تدريبهن فى برامج التخطيط للنوع الاجتماعى إلى عدد الذكور الذين تم تدريبهم على برامج التخطيط للنوع الاجتماعى.

٩ ـ نسبة عدد النساء العاملات اللائى تم ترقيتهن إلى المستويات الإدارية العليا (مدير عام ـ وكيل وزارة ـ وكيل أول وزارة إلى نسبة الرجال الذين تم ترقيتهم إلى المستويات الإدارية العليا فى الجهاز (مدير عام ـ وكيل وزارة ـ وكيل أول وزارة).

١٠ ـ نسبة عدد النساء العاملات المشتركات فى لجان اختيار القيادات الإدارية فى الجهاز إلى إجمالى عدد المشتركين فى لجان اختيار القيادات الإدارية بالجهاز.

١١ ـ نسبة رضا المسئولين ومتخذى القرار فى الجهاز عن الإناث اللاتى يشغلن وظائف إدارية عليا.

١٢ ـ نسبة رضا المسئولين ومتخذى القرار فى الجهاز عن الرجال العاملين الذين يشغلون وظائف القيادات الإدارية.

١٣ ـ نسبة عدد النساء العاملات اللائى يشغلن مناصب إدارية عليا ويطلبن نقلهن إلى مديريات التنظيم والإدارة التابعة للجهاز إلى عدد إجمالى عدد العاملين فى مديريات التنظيم والإدارة (وكيل وزارة ـ مدير عام).

١٤ ـ نسبة عدد الشكاوى الواردة من النساء العاملات اللائى لم يتم اختيارهن لشغل وظائف القيادية العليا وهن مستحقات لها وذلك عن طريق مكتب الشكاوى إلى نسبة إجمالى الشكاوى الواردة بهذا الشأن.

١٥ ـ نسبة عدد الشكاوى الواردة من النساء العاملات اللائى لم يتم اختيارهن وهن مستحقات لها وتم البت فيها وإعطاء حق المرأة فى شغل الوظيفة القيادية إلى نسبة عدد الشكاوى التى تم البت فيها لشغل الوظائف الإدارية العليا.

١٦ ـ نسبة عدد الإناث اللاتى حصلن على برامج تدريبية فى كل مجال (عليا ـ إشرافية ـ وسطى تخصصية ـ فنية ـ حاسب آلى) إلى إجمالى عدد العاملين الذين حصلوا على نفس هذه البرامج.

١٧ ـ نسبة عدد الشكاوى الواردة إلى الجهاز من السيدات العاملات عن طريق مكتب شكاوى المرأة وأيضاً من الأفراد والمتعلقة بالمشاكل الوظيفية التى تقابلها المرأة العاملة الخاصة لقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقانون ٥ لسنة ١٩٩١ من ترقية ـ تسوية ـ نقل ـ ندب ـ مرافقة زوج إلى إجمالى عدد الشكاوى الواردة إلى الجهاز.

١٨ ـ نسبة عدد شكاوى العاملات التى تم الرد عليها وإعطائهم حقهن المطلوب إلى إجمالى عدد الشكاوى التى تم الرد عليها نسبة ٢٦٪.

١٩ـ نسبة عدد النساء العاملات اللائى شاركن فى برامج تدريبية ومنح بالخارج إلى إجمالى عدد العاملين الذين شاركوا فى برامج تدريبية ومنح بالخارج.

٢٠ ـ نسبة عدد النساء اللائى حضرن الندوات التى شارك فيها الخبراء فى مجال الإدارة والقانون والسياسة إلى إجمالى عدد الحاضرين فى الندوة.

٢١ ـ نسبة عدد الندوات التى تم عقدها لنشر الوعى السياسى والثقافى والإدارى للنساء العاملات.

٢ ـ تنفيذ الخطة:

يتم فى هذه المرحلة تنفيذ الخطة فى شكل الخطوات الآتية:

(الأهداف ـ المدخلات ـ الأنشطة ـ المخرجات ـ النواتج ـ الأثر).

٣ ـ متابعة تنفيذ الخطة حيث تم فى هذه المرحلة متابعة تنفيذ الخطة وهى عملية مستمرة ويتم فيها تحديد توقيتات محددة لعملية المتابعة وسهولة انتقال المعلومات.

■ وجود مؤشرات دقيقة يتم استخدامها فى كافة المراحل من واقع بيانات وإحصاءات تتمتع بالمصداقية والشفافية لكل مرحلة من مراحل التنفيذ كما يجب أن تكون هذه المؤشرات وفقاً للنساء والرجال.

إعداد خطة لمتابعة الأداء ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام:

القسم الأول:

■ وصف المشروع من حيث أهدافه ـ الأنشطة الرئيسية ـ المصممة لتحقيق الأهداف ـ موقع تنفيذ الخطة ـ مدة تنفيذ الخطة ـ الموارد المستخدمة ـ المناقشة لتنفيذ الخطة ـ الآثار المتوقعة من المشروع ـ المشاركون فى المشروع والمعينون بها ـ والإطار العام للخطة.

القسم الثانى:

جمع البيانات ـ مؤشرات قياس الأداء ـ مصادر البيانات ـ طرق وأدوات جمع البيانات ـ دورية جمع البيانات ـ فريق العمل والجدير بالذكر أن هناك عدة مصادر للبيانات والمعلومات يمكن بها تحقيق متابعة الأداء وهى:

١) سجلات المشروع.

٢) قوائم الاستبيان.

٣) المسح الميدانى.

٤) المقابلات الشخصية والجماعية.

القسم الثالث:

تحليل البيانات لكل مؤشر أو مجموعة من المؤشرات ذات الصلة وذلك للمراجعة ومناقشة النتائج وتحديد القرارات الإدارية يوصى بأخذها فى ضوء نتائج المتابعة وذلك للتأكد من تحقيق الآثار وأسباب هذا النجاح مدى مساهمة المشروع فى تحقيق هذا النجاح واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة للنهوض بالمرأة فى الأجل الطويل.

٦) عرض البيانات.

٧) إعداد تقرير يعرض على المعينين بالمشروع وكذلك المسئولين بالجهاز.

٨) التأكد من تحقيق النتائج المطلوبة وذلك عن طريق: الحوار المباشر ـ الملاحظة ـ حلقات النقاش وأخيراً يتم إعداد تقرير يعرض على المعينين بالمشروعات الخاصة بالمرأة وكذا المسئولين واتخاذ القرار لمعرفة مدى تحقيق الخطة لأهدافها وتحديد مدى النجاح فى تحقيق الآثار وأسباب هذا النجاح ومدى مساهمة المشروع فى تحقيق هذا النجاح واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء وتحقيق للأهداف المطلوبة.



نعم .. هناك ضبط داخلى لشئون العاملين فى القطاع الحكومى يفيد فى التنفيذ والمتابعة والرقابة الداخلية والخارجية

هذا هو الرد على السؤال : إن هناك فى مهنة المحاسبة والمراجعة مايسمى بالضبط الداخلى فهل يوجد فى شئون العاملين ضبط داخلى؟

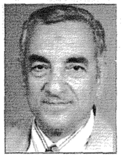
وقد أثير هذا التساؤل نظرا لأن معظم كتب المراجعة أن لم يكن كلها لم تذكر كلمة شئون العاملين بل جاء مايخص العاملين تحت عنوان الأجور والمرتبات كأحد بنود المدفوعات، وحيث إن شئون العاملين ذات طبيعة قانونية حيث تنظمها قوانين ولوائح وصبغة تاريخية فقد تمتد حياة العامل الوظيفية لأكثر من أربعين عاما وتتكون خلال هذه الأعوام كثير من البيانات والمعلومات الوظيفية الهامة بالإضافة إلى الأهمية النسبية للمبالغ المنصرفة بشأنها فكان من الطبيعى والمنطقى أن يثار السؤال سالف الذكر والأجابة عليه .

والضبط الداخلى كما جاء فى كتب المراجعة هو أحد مقومات الرقابة الداخلية ويعرف بأنه مجموعة من الترتيبات الخاصة بغرض منع واكتشاف الأخطاء والغش والتطوير المستمر فى الأداء وهذه الترتيبات بعضها ذات طبيعة تنظيمية وبعضها ذات طبيعة محاسبية بالإضافة إلى ترتيبات أخرى عامة وهذه الترتيبات فى مجموعها ما يمكن أن نطلق عليه قواعد أو أسس الضبط الداخلى .

ورغم أن كتب المراجعة قد أوردت عناصر الضبط الداخلى فى المرتبات والأجور إلا أن هناك بعض العناصر من المناسب إضافتها فى ضوء ما تقدم العناصر تحقق ليس الأهداف فقط بل تحقق جودة الأداء وسلامته لما لهذه العناصر من فعالية تؤدى إلى التطبيق السليم للقوانين واللوائح وماصدر من تفسيرات بشأنها وسلامة القرارات المتخذة فى مجال شئون العاملين وبالتالى سلامة الاستحقاق المالى المترتب عليها وهذه العناصر تساعد القائمين على الرقابة الداخلية وأيضا القائمين على الرقابة الخارجية ونتعرف فيما يلى على أهم هذه العناصر:

أولا: نظام المعلومات

المعلومات فى مجال شئون العاملين دعامة لاغنى عنها فبها يصدر القرار صحيحا ويرجح رأى على آخر والمعلومة إما نصية وهى التى تتمثل فى النصوص القانونية وإما تفسيريه وهى التى تتمثل فى فتاوى مجلس الدولة وخاصة مايصدر عن الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بالإضافة إلى مايصدر عن مجلس الدولة من أحكام إدارية أيضا المعلومة الاستفسارية والإرشادية والتوضيحية التى تصدر عن الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة التى تتمثل فى الكتب الدورية والرد على الاستفسارات وغير ذلك.



■ إعداد / إبراهيم محمد فريد بدران

وكيل وزارة سابقا بالجهاز المركزى للمحاسبات

وهذا العنصر من أهم عناصر الضبط الداخلى حيث سيضع أمام متخذ القرار فى مسائل شئون العاملين ابتداء من التعيين حتى انتهاء الخدمة المعلومات القانونية وغيرها مما يجعل القرار متفق مع صحيح حكم القانون والأعراف الإدارية وأيضا البعد المالى كما يسمح هذا العنصر للمنفذ بالتصرف السليم أما من حيث مصادر المعلومة وكيفية تصنيفها وطريقة استدعائها وتحديثها فإن ذلك يخضع لأصول تنظيم المعلومات..

وتوافر هذا العنصر يحقق بالإضافة إلى ماسبق مساعدة القائمين بالرقابة الداخلية والرقابة الخارجية لأنه يطمئن كلاهما بصفة مبدئية إن البيانات والمعلومات متواجدة ومن ثم يزداد احتمال سلامة التصرفات.

ثانيا: النماذج المستخدمة فى شئون العاملين

والنماذج تعنى البطاقات والاستمارات والسجلات والدفاتر وكافة الأوراق المطبوعة ويمكن القول ببساطة أنها قطعة من الورق تتضمن بيانات ثابتة ومسافات بيضاء مخصصة لكى يكتب فيها معلومات وبيانات وقد يكون النموذج مكرر فيطلق عليه سجل وهناك نماذج قانونية ونماذج يتطلبها نظام العمل.

وهذا العنصر من العناصر الهامة فى الضبط الداخلى حيث ستحقق تدوين البيانات والمعلومات أولا بأول وبصورة منظمة ودقيقة تمكن من سرعة استخراجها فى الوقت المناسب وبالقدر المطلوب كما أنها تحتوى على آلية التأكد من إنجاز العمل أو عدم إنجازه أو التأخير فى تنفيذه وهذا من التصميم الجيد للنموذج بوجود خانات لاثبات ذلك وهذا بالإضافة إلى أن نماذج شئون العاملين تعطى صورة تاريخية للأحداث الوظيفية وتطورها وإيضا الأحداث الحالية ببياناتها ومعلوماتها مما يتح ليس فقط اتخاذ القرار بل المساعدة فى التحليل وإجراء الدراسات ومتابعة الخطة الموضوعة وتنظيم العمالة بما يحق الرقابة الفعالة ويجب أن تكون النماذج شاملة لكافة أنشطة شئون العاملين ومصممه بطريقة تحقق الهدف من وجودها مع مراعاة عدد النسخ المطلوب مع الاهتمام بحفظ هذه النماذج لسلامة محتواها ومنعا للضياع والعبث.

وهذا العنصر بهذه المثابة يحقق توافر البيانات والمعلومات اللازمة للرقابة الداخلية كما أنها تحقق أيضا نفس الشئ للرقابة الخارجية وتساعد على تحديد سياسة وحجم الرقابة

ثالثا: السلطات والاختصاصات:

والهدف من السلطات والاختصاصات هو البقاء فى حدود القانون والسياسات والخطط الموضوعة لدى ممارسة الأعمال إدارية كانت أو فنية ومن الضرورى أن يستوعبها القائمين على شئون العاملين ومن الملفت للنظر أن الشريعة العامة لشئون العاملين قد أوردت تسعة وعشرون سلطة واختصاص هذا بخلاف ماورد بالقوانين التى تمس شئون العاملين مثل قانون الضرائب وقانون التأمينات الاجتماعية وغيرها بالإضافة إلى السلطات والاختصاصات والتفويضات التى تضعها السلطة المختصة لتسيير العمل بالوحدة.

وتحدد السلطات والاختصاصات من عناصر الضبط الداخلى الهامة فهى تكفل حسن سير العمل وعدم التعارض أو التدخل لدى أداء العمل أو اتخاذ القرار ومن ثم فإن استيعابها من القائمين على شئون العاملين سيطمئن القائمين على الرقابة الداخلية وأيضا يساعد الرقابة الخارجية على رسم سياسة وحجم الرقابة.

رابعا: لجان شئون العاملين

وهذه اللجان بمثابة استشارى شئون العاملين الدائم بالوحدة والذى جعلها القانون صمام آمن قبل صدور معظم القرارات الصادرة فى هذا الشأن وعلى ذلك فإن وجودها يمثل ضبط داخلى فى الوحدة ولكى نطمئن إلى ذلك فإنه من المناسب الوقوف على صحة وسلامة تشكيل هذه اللجان والدعوة لانعقادها ومكانه وصحة التصويت على الموضوعات المعروضة وسلطة واختصاص هذه اللجان بالإضافة إلى النواحى الإدارية المتعلقة بهذا الموضوع والتى تتمثل فى الأمانة الفنية..

ولأهمية هذه اللجان فقد استقر الرأى على أن عدم العرض على لجان شئون العاملين يجعل القرار المتخذ منعدم.

وإذا كانت هذه اللجان ترشد متخذى

القرارات وهى بتلك عنصر من عناصر الضبط الداخلى فهى أيضا تحقق مساعدة القائمين على الرقابة الداخلية وأيضا الخارجية من رسم سياستهم وحجم الرقابة المناسب.

خامساً: القرارات الإدارية

القرار الإدارى هو إفصاح جهة الإدارة عن ارادتها الملزمة بمالها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بقصد أحداث مركز قانونى معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا قانونا وكان الباعث عليه أبتغاء مصلحة عامة وبهذا المعنى يكون القرار أو الأمر الإدارى أهم مظهر لاتصل الإدارة بالعاملين بالإضافة إلي أنه ابرز مظهر تتجسد فيه سلطة الإدارة ومن هنا استحق أن يحاط بقدر كبير من الإجراءات التى تحقق الهدف من صدوره

وأول هذه الإجراءات إنشاء سجل للقرارات الإدارية التى تصدرها الإدارة و دون بها حسب الأرقام المسلمة بالتورايخ المحددة ويدون بها مضمون القرار مما يحد من شبهة التلاعب فى صدورها وعدم سريانها بأثر رجعى كما أنه يتعين تحديد وسائل شهر القرارات الإدارية من نشر وإعلان حتى يعلم المعنيون به بما يخصهم منه وأيضا يتعين توضيح خط سير القرار كشف التوزيع لكل قرار - حتى يحدث القرار الأثر المطلوب فليس من المتصور مثلا إن قرار علاوة دورية أو قرار جزاء لايصل إلى قسم الاستحقاقات كما أنه من الضرورى الاهتمام بحفظ هذه القرارات فى مكان أمين بعيدا عن أى عبث.

وكما نرى أن القرارات الإدارية تعتبر من أهم عناصر الضبط الداخلى حيث تحقق إرادة جهة الإدارة والتمثلة فى منح علاوة أو توقيع جزاء... والإجراءات المشار إليها وغيرها تضمن سلامة إصدار القرار وأشهارة توزيعه للتنفيذ وحفظه ووضع تصور كامل لهذا الموضوع يستفيد منه القائمين على التنفيذ والمتابعة وأيضا القائمين على الرقابة الداخلية وأيضا الخارجية.

سادساً: ملف خدمة العامل

وهو الأرشيف الأمين على جميع الوثائق الوظيفية للعامل ابتداء من مسوغات التعيين والتى يثبت بها المؤهل والسن والموقف من التجنيد أو الخدمة العامة والجنسية ومارا بالوثائق الدالة على منح العلاوات الدورية والتشجيعية وبيان تقارير الكفاية والترقيات و النقل والندب والاعارة والجزاءات والبعثات والأجازات بأنواعها الى غير ذلك من الاحداث الوظيفية الأخرى إلى أن يصل العامل السن المقررة للمعاش فيصبح الملف خير دليل للوصول إلى مدة خدمته الكلية مع مراعاة مدد الضمائم والتى تؤدى إلى حساب المعاش المستحق وتعويض الدفعة الواحدة إن استحقها العامل.

ومن أجل أهمية ملف الخدمة فإن هناك بعض القواعد التى يجب أن تتبع لدى التعامل معه ومن أهمها الترقيم لكافة أوراق الملف مع إثبات كل رقم والموضوع الدال عليه على غلاف الملف أيضا من له حق الإطلاع بالإضافة إلى تقسيم الملف الى ملف للخدمة وملف للمعاشات وملف للإجازات أو أكثر من ذلك حسب الحاجة.

إن ملف خدمة العامل بهذه المتابعة يعتبر من العناصر الهامة للضبط الداخلى وكلما كان الملف كاملا كلما دل ذلك على حسن سير العمل فى إدارة شئون العاملين حيث إنه يشهد تجميع كافة القرارات الصادرة بشأن العامل وهذا يساعد القائمين على التنفيذ والمتابعة وأيضا يطمئن القائمين على الرقابة الداخلية وأيضا الخارجية .

سابعاً: عناصر الضبط الداخلى باللائحة المالية للميزانية والحسابات

والتى تتمثل فى الحدود الزمنية والقيمية والإجراءات الوقائية وتقسيم العملية الواحدة ليقوم بها أكثر من عامل بالإضافة إلى الضبط الداخلى بالسجلات وذلك بتواجد سجل للمرتبات بوحدة الاستحقاقات وتواجد تنظيم لهذا السجل بوحدة المراجعة بإدارة الحسابات لتفعيل الدور الرقابى وغير ذلك من الإجراءات والترتيبات التى تحقق الضبط الداخلى فى شئون العاملين.

وفى النهاية فمن الضرورى أن نوضح أمراً هاما وهو إن عرض هذه العناصر وإبراز اهميتها ليس اقتحاما لمهنة المحاسبة والمراجعة أو التقليل من شأن ماقدم على مدى سنوات طويلة ولكن لأن شئون العاملين لها طبيعة خاصة كما أسلفنا كان لابد لها كأى تنظيم ضرورى التطوير واستيعات حقائق العصر وفى إطار ذلك كانت محاولة تقنين بعض عناصر الضبط الداخلى التى نراها هامة جدا لسلامة تنفيذ مهام شئون العاملين حيث يترتب على الاعتراف بما تقدم من عناصر الضبط الداخلى أنه سيكون لزاما على كل وحدة إقامه بنيان كل عنصر لتبتعد عن دائرة التقصير لأنه سيكون تحت نظر القائمين على شئون العاملين وأيضا أمام القائمين على الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية وأخيرا فإن عرض عناصر الضبط الداخلى المشار إليها هى محاولة لأنماء فكرة الاهتمام بهذه العناصر وتفعيل دورها لصالح التنفيذ والمتابعة والرقابة الداخلية والخارجية.

ندوة تجربة الخصخصة تطالب بزيادة الاستثمار إلى ٤٠٪ باجمالى الناتج القومى لتشغيل العمالة الجديدة ضرورة مشاركة الدولة للقطاع الخاص فى إقامة مشروعات جديدة

أكدت الندوة التى نظمها المجلس الأعلى للثقافة خلال شهر مارس الماضى حول تجربة الخصخصة فى مصر ومشكلاتها وعوائدها، ضرورة بيع الأصول العامة المملوكة للدولة إلى الشعب من خلال البورصة وليس لمستثمر واحد أو مجموعة مستثمرين منعا لنقل الاحتكار الحكومى إلى احتكار بعض الأفراد وضرورة مشاركة الحكومة للقطاع الخاص فى إقامة مشروعات صناعية كبرى جديدة وأن تكون الإدارة خاصة ومساهمة الدولة فى رأس مال الشركات من خلال البنوك وشركات التامين دون تحمل ميزانية الدولة أى أعباء مالية جديدة ويتم تخارج الدولة فى الوقت المناسب أسوة بما هو متبع فى بعض الشركات المساهمة التى أقامتها الحكومة فى مجال صناعات السكر والأسمدة والأسمنت فى بداية عام ٢٠٠٠ . وأن معدلات النمو المطلوبة لتشغيل العمالة الجديدة التى تدخل السوق سنويا يجب الا تقل عن ١٠٪ سنويا وتحقيق هذا المعدل يستلزم استثمار ما بين ٣٥٪ إلى ٤٠٪ من اجمالى الناتج المحلى أى حوالى ٢٥٠ مليار جنيه إن القطاع الخاص وحده لم يستطع أن يدبر هذه الاستثمارات حتى عام ٢٠٠٤ ضرورة مشاركة الدولة القطاع الخاص فى إقامة مشروعات جديدة على أن يتم تخارج الدولة فى الوقت المناسب .


مجدى ابو العلا يتسلم الجائزة الثانية نيابة عن هدى محمد حامد

الفائزون فى جوائز مسابقة المجلة

بحضور الأستاذ الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ورئيس مجلس إدارة ورئيس تحرير المجلة أجريت القرعة العلنية فى شهر مارس الماضى على جوائز المسابقة التى نشرت فى العدد الماضى. وقد فاز بالجائزة الأولى وقدرها ٥٠٠ جنيه عبد المنعم ابو السعود محمد ويعمل بالادارة المركزية لشئون الوحدات بالجهاز وفاز بالجائزة الثانية وقدرها ٣٠٠ جنيه هدى محمد حامد من شئون الوحدات والجائزة الثالثة وقدرها ٢٠٠ جنيه سمير محمد محمود داود بالادارة المركزية للشكاوى وبالجائزة الرابعة – التى إضافها د. صفوت النحاس وقدرها ٢٥٠ جنيه – مايسة تادروس من الجهاز المركزى للمحاسبات.

وأسرة تحرير مجلة التنمية الإدارية تتمنى للجميع دوام التوفيق وحظ سعيد فى المرات القادمة.


الفائز الاول عبد المنعم ابو السعود محمد

الفائزة الثالثة تتسلم الجائزة نيابة عن سمير محمود

والفائزة الرابعة

٥٠٠ جنيه لأحسن مقال خلال العام

عزيزى القارىء ..

خلال الأربعة أعداد الأخيرة نشرت المجلة العديد من المقالات والتحقيقات والحوارات ونطرح هنا إجراء استفتاء حول أفضل مقال نشر خلال الأربعة أعداد الأخيرة وسيفوز أحسن مقال بجائزة قدرها ٥٠٠ جنيها ونرجو منك . عزيزى القارىء .. ارسال عنوان أفضل مقال فى كوبون المسابقة .



لتكون أحد الفائزين بجوائز المسابقة ما عليك إلا الاجابة على الاسئلة المطروحة بكوبون المسابقة وارسله علـى عنوان المجلة وسيمنح الفائز الأول ٥٠٠ جنيـه والثانى ٣٠٠ جنيه والثالث ٢٠٠ جنيه .

ـ ترسل كوبونات المسابقة خلال شهر ونصف من صدور العدد.. على عنوان المجلة
الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ـ مجلة التنمية الادارية
١ طريق النصر ـ مدينة نصر ـ القاهرة بريد رقم : ١١٧٦٣

ـ سوف يتم عمل قرعة علنية خلال شهر يونيو بين الاجابات الصحيحة ومنح الجوائز عقب السحب مباشرة والمشتركين من خارج الجهاز سوف ترسل لهم شيكات الجوائز على العناوين المرسلة لنا .

أسئلة المسابقة

- الاحتفال باليوم العالمى للمرأة كل عام فى :
  - ☐ ٨ مارس ☐ ١٦ مارس ☐ ١٧ مارس
- ما المقصود بالنوع الاجتماعى :
  - ☐ الذكر والأنثى ☐ الحالة الاجتماعية ☐ المستوى التعليمى
- أول قانون رسمى لشئون الموظفين فى مصر هو :
  - ☐ القانون ١١٥ لسنة ١٩٤٩ ☐ القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ☐ القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨

كوبون المسابقة

الاسـم: .... جهة العمل: ....

الوظيفة : .... تليفون/موبايل: ....

العنوان: ....

عنوان أفضل مقال: ....

فى العدد رقم : ....

كوبون المسابقة

الشفافية والنزاهة ومحاربة الفساد الإدارى

■ إعداد : نسرين محمود حبيشى
باحثة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

الشفافية والفساد وجهان متناقضان لعملة واحدة الفساد عدو الشفافية والشفافية ترياق لوباء عالمى دولى على مستوى الكون ضج العالم منه ويتمنى التحرر شفاء منه وهذا الداء هو الفساد لذلك تشكلت منظمات لمحاربته وأعدت اتفاقيات لمكافحته وقدمت أوراق عن دراسات فى أسبابه وانعقدت مؤتمرات لنشر الوعى وحشد جهود المجتمع المدنى ضده حيث أنه القاسم المشترك الأعظم لمشاكل المجتمعات النامية.

فقد استشرى وباء الفساد فى الكون إلى حد جعل منظمة الأمم المتحدة تعد اتفاقية لمكافحة الفساد وفى الأردن تم استضافة مؤتمر الأمم المتحدة ضد الفساد فى الشرق الأوسط وشمال افريقيا وفى مؤتمر القمة لرؤساء دول الثمانى الكبار فى العام الماضى تعهدوا أن يكون تطبيق الشفافية شرطا لتقديم المعونات إلى الدول النامية وفى يناير ٢٠٠٦ انعقد مؤتمر البرلمانيين فى مكافحة الفساد ومنذ التسعينات تأسست مايعرف بالمنظمة الدولية للشفافية بهدف محاربة الفساد وهاهى الشفافية قد طرحت للبحث فى مؤتمر مكتبة الاسكندرية كأحد محاور مؤتمر الإصلاح الأساسية.

وأخيرا وفى إطار توجيهات الرئيس مبارك بسرعة محاصرة ومواجهة ظاهرة الفساد الإدارى خلال افتتاحه للدورة البرلمانية الجديدة لمجلس الشعب والشورى فأنه صدر تكليف للدكتور أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية بإنشاء لجنة لمكافحة الفساد الإدارى تتضمن مناقشة السياسات والاختصاصات وتوفير التدريب اللازم لإعضائها وكذلك كل مايلزم من مواثيق واتفاقيات دولية لتمكينها من القيام بوظائفها بصورة فعالة.

إذن السؤال الان ماهو التوصيف الشامل الجامع المفيد لما يسمى بالفساد؟

اجتمعت المعايير العالمية المتعارف عليها أن الفساد هو استخدام سلطة ما لاحراز منفعة خاصة وهو عكس الشفافية والتى تعنى علانية القواعد والنظم التى تحكم العمل داخل المنظمة بالشكل الذى يضمن إزالة الغموض وعدم الوضوح سواء للعاملين أو لدى المتعاملين مع المنظمة

ومن جهة أخرى فإن مفهوم الشفافية يمكن تطبيقه على العلاقة بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها مما يبنى جسور الثقة بينهما وتوفير الحياد والموضوعية فى المعاملات وتقديم الخدمات المختلفة.

ويشير برنامج الأمم المتحدة الأنمائى إلى أن (اتاحة الحصول على المعلومات مثال مباشر للشفافية ولكن مجرد اتاحة المعلومات لايعنى الكثير إذا لم يكن الناس على علم بوجودها وبكيفية الوصول إليها كما لايعنى توافر المعلومات الشئ الكثير إذا كانت تكلفة الحصول عليها باهظة من حيث الوقت والمال)

ومن ثم فإن الحكومة التى لاتتيح المعلومات للكافة أو تتيح الوسائل المختلفة للحصول عليها ليست حكومة ديمقراطية وإنما هى ملهاه أو مأساة أو كليهما معا.

وتأتى أهمية الشفافية فى إنها تجعل الموظف أكثر حذرا وحرصا فى أعماله خشية المساءلة وتجعله فى وضع أفضل لتخطيط نشاطاته وإجراء حساباته وبالتالى يكون سلوكه أكثر رشدا لمصلحته ومصلحة المجتمع هذا بالإضافة إلى كونها تقلل المخالفة عن جهل بالقواعد حال معرفتها وإدارك العواقب المترتبة على المخالفات.

إن اتاحة المعلومات توسع فرص المشاركة فى وضع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة وينتهى للابد تشريع الغرف المغلقة.

وتتمثل مظاهر الشفافية عامة من خلال نشر القوانين واللوائح والقرارات الوزارية فى نشرة معروفة ومتاحة للجميع والإعلان عن أعمال الحكومة الحالية والمستقبلية فى وسائل الإعلام واسعة الانتشار وإيداع هذه الأعمال بالمكتبات العامة للأطلاع عليها دون قيود بالإضافة إلى إلزام الحكومة على الإجابة على الاستفسارات وتوفير المعلومات مالم تكن هناك أوامر بالسرية مع تقرير عقوبات رادعة عن عدم الإذعان لقانون الشفافية وحق الطعن أمام القضاء عن مخالفات مبدأ الشفافية.

وآليات تحقيق الشفافية هى ذاتها آليات مكافحة الفساد والتى تقدم بها د. أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية لمجلس الوزراء الذى أصدر بدورة توجيهات بسرعة تنفيذ هذه الآليات وهى:

١ـ العمل على إصدار القوانين والتشريعات لضمان المزيد من الشفافية وتفعيل المساءلة والمحاسبة عن طريق إصدار القوانين التالية:ـ

- قانون الإفصاح وتداول المعلومات
- قانون المعلومات ومكافحة الجرائم المعلوماتية
- قانون الوظائف المدنية

٢ـ الاستفادة من توافر الرغبة السياسية والعمل على نقل قوة الدفع الموجودة لدى القيادة السياسية إلى رؤساء قيادات الوحدات المختلفة بالدولة

٣ـ سد الثغرات ومصادر نفاذ الفساد عن طريق.

- الفصل بين مقدم الخدمة وطالبها
- تبسيط إجراءات العمل
- الربط بين الجهات الحكومية الكترونيا للتأكد من عدم الحصول على أوراق مزورة

٤ـ خلق نظام فعال لخدمة المواطنين لتلقى شكواهم مع توفير آلية لمتابعتها

٥ـ تبنى برنامج لتنمية التمسك بالحق لدى المواطنين وأنهم إداه فاعلة لرقابة أداء الخدمة

٦ـ الأسراع بتنفيذ برنامج تطوير الخدمة المدنية عن طريق

- ادخال نظم إدارة الموارد البشرية وتطويرها بصفة مستمرة
- تعديل نظم التوظف والترقيات لتحقيق الرضا النفسى للموظف
- تعديل جداول الأجور والخدمات المقدمة للموظف لتحقيق الرضا الاجتماعى والمادى

٧ـ البدء فى محاسبة السلطة المختصة وهى ثقافة جديدة نسعى لانتشارها

٨ـ تفعيل دور الجهات الرقابية والمحاسبية (٣٣جهة فى مصر) والتعاون بينها فى تبادل البيانات والمعلومات.

وبهذا يمكن دعم النزاهة والشفافية فى الأعمال الحكومية وتعزيز المعايير الأخلاقية والمهنية داخل القطاع الحكومى وتطوير ميثاق أخلاقى للوظيفة

المراجع

- الكايد زهير عبد الكريم ، الحكمانية قضايا وتطبيقات جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الطوخى سامى ، الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإدارى القاهرة ، مؤتمر الوحدات الإدارية بالقطاع الحكومى ٢٠٠٦
- عبد الفتاح مها ، الشفافية المصل المضاد للفساد
- عفيفى صديق محمد ، الحوكمة لمراقبة الأداء الحكومى

تشغيل وصيانة العقول البشرية (*)

■ إعداد: دكتور محمد عبد الغنى هلال
رئيس مجلس إدارة مركز تطوير الأداء والتنمية
■ تلخيص: منى محمد رضا حافظ
باحث أول بالجهاز

أولا: الثورة العقلية:

لكى نفسر كيف يستمر الشخص بنفس السلوك والقيم والاتجاهات لفترات طويلة لابد أن نعود إلى تلك القدرة التى يتميز بها الإنسان عن الكائنات الأخرى وهى اختزان المعلومات والخبرات وإعادة استخدامها مرة أخرى وهذا ما يمكنه من تكرار نفس الخبرات والسلوكيات السابقة. وتقوم الذاكرة فى الإنسان بهذا الدور الهام فى ثلاث مراحل متتالية ومتداخلة مثلما يحدث مع الحاسب الآلى وهى:

مرحلة إدخال المعلومات والخبرات (التعلم عند الإنسان) ثم مرحلة وضع البيانات والمعلومات فى ملفات معروفة بأكواد معينة يمكن استعادتها واستخدامها عند استدعاء تلك البيانات والمعلومات (تخزين المعلومات فى الذاكرة عند الإنسان) ثم مرحلة استعادة البيانات أو استدعائها (عملية تذكر البحث عند الإنسان)..

ولاشك أن مقدرة عقل الإنسان التى تقوم بتشغيل الحاسب الآلى أكبر كثيرا من مقدرة الحاسب الآلى ولا مجال للمقارنة بينهما.

واستطاع الإنسان أن يقدم ـ على مراحل تطوره المختلفة منذ بدء الخليقة وبرامج للتعامل مع الذاكرة من خلال نظم التعلم المختلفة والتى كانت تعتمد على تكرار الخبرة لعدة مرات حتى يتم تعلم الدرس.

ويبدو واضحا أن الأعمار الصغيرة تكون عقولها أكثر استعدادا لقبول ما يصل إليها حيث يمثل فى كثير من الأحيان بداية تكوين الملفات الخاصة بالعقل البشرى فى المجالات المختلفة أما الأعمار الكبيرة فإنها تبدى مقاومة أكبر حيث إنها تحتاج إلى حذف بعض أو كل ما لديها فى المجال الخاص بالمعلومات أو الخبرات الجديدة. وكما يبدو فإن الذاكرة عند الأفراد فى مراحل العمر المتقدمة يكون قد تم إعداد عقولها لتعمل فى ضوء ما لديها من ملفات تم تكوينها سابقا وتزامن مع هذه الملفات إعداد نظام «برنامج» للتعامل مع هذه الملفات وهو يخرج فى النهاية فى صورة أداء لفظى أو حركى.

ثانيا: برمجة العقول البشرية:

إن العقول البشرية تعمل من خلال نظم خاصة للتفكير تختلف من فرد لآخر ولكنها قد تتشابه فى بعض القواعد بالنسبة لمجتمع واحد أو لجيل معين وقد يبدو الأمر صعبا ومعقدا نظرا لتداخل عوامل عديدة فى عملية البرمجة بعضها قد يبدو ذاتيا أو وراثيا والبعض الآخر قد يبدو اجتماعيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو ثقافيا وهناك قواعد أساسية يمكن أن تقوم عليها عملية برمجة العقل البشرى.

(١) التراكم والنحو:

تشبه المعرفة فى تكوينها عملية البناء المتدرج الذى يبدأ من أسفل إلى أعلى ضرورة التحرك دائما للأعلى وعدم الثبات وليس معنى التراكم أن نهمل القديم لأنه يمثل الأساس الذى خرج منه أو قام عليه التحديث وتعتمد برمجة العقل البشرى على تهيئته بصورة دائمة لأن تحل النظريات والأفكار العلمية الجديدة والحديثة التى أثبتت أهميتها وحاجتنا لها محل النظريات والأفكار القديمة ويبقى على العقل البشرى أن يضع الأساس لعملية البرمجة مع الأخذ فى الاعتبار أن تراكم المعلومات مرتبط بنموها وليس بجمودها.

(٢) تنظيم الفكر:

من سمات العقل البشرى أنه يعمل دون انقطاع وتوقفه عن العمل يعنى الموت ولكن تبقى المشكلة كيف يعمل العقل البشرى بشكل منظم وهادف ولا يعمل عشوائيا أو دون تنظيم، وتنظيم الفكر يعنى فتح ملفات فى العقل البشرى والسيطرة على ما فيها من معلومات من حيث القدرة على التخزين أو التعديل أو الاسترجاع والاستخدام وإدارة النظام الفكرى يعنى الربط بين ما يوجد بملفات العقل البشرى وبين ما يدور من أحداث فى الوقت والزمن المناسب وتحتاج عملية تنظيم الفكر إلى وسائل لتحقيق ذلك وهى:

ــ تحديد المنهج المستخدم فى عملية التفكير.

ــ فتح ملفات لحفظ المعلومات والأفكار والخبرات.

ــ نظام التكويد يسهل التعامل مع المخزون التراكمى النامى.

ــ نظام معيارى لضبط عملية التفكير (الإرادة) حتى تظل دائما داخل حدود البرنامج حيث تظل عملية التفكير هادئة.

ــ ويدخل ضمن عملية تنظيم الفكر مراعاة السعة العقلية والتى غالبا ما تأخذ فى النمو فى الصغر حتى تصل إلى مرحلة النضج الكامل ثم تقل تدريجيا بعد ذلك.

(٣) البحث والتفسير:

أن عملية البحث والتفسير هى بداية مرحلة التفكير العقلى لذلك فإن هذه المرحلة فى البرمجة تهتم بأن تكون قدرة العقل البشرى على العمل مناسبة وقادرة على التعامل مع المراحل السابقة والخاصة بتراكم ونمو المعلومات وتنظيم عمليات الحفظ والتداول هذا بالإضافة إلى أن عملية البرمجة لا يمكن أن تتم بنجاح فى العقل البشرى وخاصة فى مرحلة البحث والتفسير بدون وضع قواعد لاستخدام التحليل والارتباط الإحصائى حتى نستطيع التعامل مع الظواهر والأحداث المركبة.

(٤) تكوين الأساس الفكرى:

لا يتوقف العقل البشرى عن العمل طالما ظل الإنسان حيا ولكن ليس معنى ذلك أن يكون العقل فى حالة استنفار دائم ولذلك تتجه عمليات برمجة العقل البشرى إلى إنشاء ملف رئيسى فى العقل يجمع المفاهيم العامة التى قام العقل بالتفكير فيها ووصل فيها إلى استنتاجات رئيسية تمثل قاعدة يمكن استخدامها وتطبيقها بدون المرور بالخطوات التفكيرية (التحليل والارتباط). إن الاهتمام بتشغيل العقل البشرى لم يعد النصيب الأكبر فيه لحجم المعلومات الداخلة أو المخزونة فقط ولكن أصبح النصيب الأكبر لبرنامج التشغيل المستخدم وطالما أن المعلومات لا تتوقف عن التدفق بطبيعة التطور فى الحياة فإن الإنسان سوف يحتاج بصفة دائمة إلى تحديث برنامجه التفكيرى بشكل دورى.

(٥) الدقة والجودة:

لم يستطع العقل البشرى أن يصل إلى تفسير دقيق ومحدد لكل ما يحيط به من أحداث وظواهر تخصه أو تخص البيئة التى يعيش فيها ولايزال العقل البشرى يحاول بما لديه من إمكانيات أن يصل إلى تفسيرات واستنتاجات نسبية تتغير وتتعدل بتقدم المعرفة والزمن.

وحتى نضمن درجة مناسبة من الدقة والجودة فى التفكير عند برمجة العقل البشرى لابد أن نقوم أولا بمسح الملفات السابقة التى تكونت عشوائيا (والتى تعتبر بمثابة نوعا من الإصابة الفيروسية للعقل البشرى) باستخدام البرامج المضادة وبناء معايير محددة تحكم تشغيل البرنامج التفكيرى وتضمن بصورة دائمة عدم مهاجمة الفيروسات لعقل الإنسان حتى لا تصيب ما لديه من قواعد ونظم بالخلل وتتركه يعمل من خلال الملفات السابقة.

ومن ثم يمكن إعادة بناء وهندسة شخصية الإنسان ومواكبة التطور والتقدم المستمر.

(*) عرض هذا البحث فى مؤتمر تطوير الوحدات الادارية بمركز اعداد القادة للقطاع الحكومى الذى عقد فى مارس ٢٠٠٦



يتناول هذا الكتاب من خلال (١١ فصل) دور الجودة فى مواجهة التحديات العالمية وكيفية تحسينها وتطويرها بالمؤسسات المصرية والعربية. ولقد حرص المؤلف من خلال فصول الكتاب استعراض المراحل المختلفة لإدارة الجودة واهميتها من أجل الصمود فى سوق المنافسة العالمى باعتبارها المطلب الأساسى للمنظمات. وقد تناول المؤلف فى العديد من فصول هذا الكتاب مفهوم الجودة وأهم رواد إدارة الجودة كذلك الأسس العلمية لتخطيط ومراقبة الجودة فى الانتاج.

الجودة الشاملة وستة سيجما

ويرى harriet & William أن مفهوم الجودة يتعدى التعريف «بجودة المنتج» ليشمل أيضا جودة الخدمات، وجودة الاتصال وجودة المعلومات وجودة الأفراد وجودة الإجراءات وجودة الإشراف وجودة المنظمة ككل وهو مايسمى « بالجودة الشاملة».

ويمكن القول بأن حلقات الجودة هى أحد الوسائل الفعالة لمشاركة العاملين داخل التنظيم فى تحمل مسئولية تحسين الجودة سواء فيما يتعلق بالاعمال المسندة لهم أو بيئة العمل ككل.

إن المفهوم الشامل لحقات الجودة يرتكز أساسا على الثقة والاحترام والعناية بالعاملين داخل المنظمة. فالعامل هو الشخص الملم الماما جيدا بكيفية اداء عمله ليصبح أكثر سهولة ويسر هذا المفهوم يتيح للعامل فرصة المساهمة بخبراته بشكل أفضل من خلال تنمية قدراته الابتكارية والابداعية وشعوره بالمشاركة وارتباطه الدائم بالمنظمة التى يعمل بها.

لذا تحقق حلقات الجودة فوائد عديدة لكل من الإدارة والعاملين فهى تتيح الفرصة للمشاركة الجماعية فى تحمل المسئولية واستفادة المنظمة من إمكانيات العاملين إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها.

فهذه الحلقات تساعد على تطوير شخصية العاملين بالحلقة كذلك تشجعهم على الابتكار والتجديد وترفع الروح المعنوية لديهم.

إن تطبيق برنامج حلقات الجودة لم يعد قاصرا على المؤسسات الصناعية والإنتاجية بل تم استخدامه بنجاح فى قطاعات خدمية مختلفة كالبنوك والجمارك وشركات الطيران بالإضافة إلى بعض المصالح الحكومية فى عملها على روح الجماعة فهى تتيح لعمل الفرد مع الآخرين كذلك تعطى هذه الحلقات اهتمام كبير لطبقة الإدارة الوسطى.

وقد أسفر تطبيق برنامج « حلقات الجودة» عن فوائد متعددة للمنظمات والدول التى تبنت مثل هذا البرنامج.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة

■ تأليف د. توفيق محمد عبدالمحسن
دكتوراه فى إدارة الأعمال، المملكة المتحدة



■ عرض وتلخيص/نوال محمد بيومى
رئيس الادارة المركزية للموارد البشرية والشفافية

الشاملة إلا إننا يمكن أن نوجزها فى التعريف التالى « هى فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز فى جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

فلقد أصبح ضروريا تطبيق مدخل « إدارة الجودة الشاملة» لما له من أهمية فى التغلب على العقبات التى تعوق أداء الموظف وفى تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والشعور بالانتماء فى بيئة العمل وعلى زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وأهدافها.

ولتبنى فلسفة « إدارة الجودة الشاملة» تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية فى مجال التطبيق العملى:

١ ـ ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة والكثير من اللوائح والأعمال الروتينية فى حاجة إلى تطوير باعتبارها من ضمن العقبات التى تحد من الوصول الى تطبيق الجودة الشاملة.

٢ ـ ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار إن تحديد الأهداف هو المدخل الأساسى فى إدارة الجودة الشاملة.

٣ ـ تعاون كافة الأقسام فى تبنى فلسفة إدارة الجودة شاملة وإيجاد نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمى.

٤ ـ إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل دون التدخل فى كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة إثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله كذلك ضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف.

٥ ـ التدريب المستمر لجميع العاملين حيث يجعلهم فى وضع أفضل بخصوص الإلمام بجميع العمليات التى تتم فى المنشأة بمختلف مراحلها على أن يشمل التدريب دورات تنشيطية فى المواد التدريبية المتعلقة بالجودة الشاملة، على أن توجه برامج تدريب الجودة إلى جميع المستويات الإدارية بدءا بطبقة الإدارة العليا حتى أقل المستويات الوظيفية.

٦ ـ النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة ولايمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعى.

ولنستعرض الآن سريعا العوامل التى أدت لنجاح المؤسسات اليابانية مما دفع بيوت الخبرة والاستشارات الأمريكية والانجليزية العاملة فى مجالات الإدارة والتطوير التنظيمى فى البحث عن أسرار نجاح هذه المؤسسات.

ومن أهم السمات المميزة للمؤسسات اليابانية اتصافها بـ :

١ ـ مرونة التنظيم:

تتميز هذه المنظمات بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة دون التزام بشكل محدد من أشكال التنظيم، فهيكلها التنظيمى يتسم بالمرونة هذا بالإضافة إلى وضوح الأهداف والمهام المحددة والتى يسعى التنظيم إلى تحقيقها.

فالتنظيمات اليابانية تؤكد على تحقيق التفاعل بين الأفراد وعلى ضرورة تحلى العاملين فيها بمستوى رفيع من الاستقلال والمرونة فى أداء الأعمال.

٢ ـ إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتطوير:

وهى نقطة هامة لايمكن أن تتحقق بالصدفة أو بالاكتفاء بزيادة كمية الأموال المنفقة على البحث انما تتطلب مناخ ادارى يجعل الابتكار

والتجديد هدفا أساسيا يمكن تحقيقه داخل المؤسسة.

٣ ـ فعالية نظم الاتصالات:

وهي من أهم الخصائص التي تتسم بها الإدارة اليابانية وذلك لإيمانها الكامل بأن نظام الاتصال بالمنشأة هو الجهاز العصبي لها.

فهو الذي يتيح تبادل المعلومات وتجميع البيانات والمقترحات والأفكار اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٤ ـ التأكيد على قيمة العمل الجماعي:

إن إتمام عمل معين بصفة جماعية في المؤسسات اليابانية يعد نوعا من الاستمتاع الذاتي لدى الأفراد. فكل فرد لديه استعداد كامن لمساعدة الإخرين في كل الأحوال الحسنة والسيئة على حد سواء فالأفراد يعملون معا لصالح المجموعة بدافع الانتماء والفخر ولديهم شعور قوى من الالتزام نحو منظماتهم وزملائهم ومرؤوسيهم.

٥ ـ التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية:

وهي من السمات المميزة للمؤسسات اليابانية:

وهي من السمات المميزة للمؤسسات اليابانية.

فالشركات الغربية تنظر إلى الإفراد باعتبارهم أدوات لشغل وظائف شاغرة داخل الهيكل التنظيمي بينما نجد العكس في اليابان حيث يقوم رئيس العمل بإعطاء اهتمام أكثر للأفراد الذين يعملون تحت مسئوليته وينظر إلى الشركة على إنها مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية واحدة بدلا من كونها مجموعة من المباني أو الخرائط التنظيمية. فالإدارة اليابانية تستخدم جميع الوسائل لتعزيز دور العنصر البشري في العمل.

٦ ـ المدير كمسهل لأداء العمل أكثر من كونه متخذا للقرار:

يقوم المدير في الشركات اليابانية بدور بين أعضاء التنظيم وذلك لحل المشاكل بشكل جماعي. فالمدير ينتقل إلى مركز المشكلة ويشارك مباشرة في حلها وذلك بدلا من الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بعد.

أما في الشركات الغربية فينظر إلى المدير كمتخصص في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر حيث يأتي القرار من أعلى الهيكل التنظيمي إلى المستويات الإدارية الدنيا.

فالمدير الياباني يتبنى دورا إداريا يقوم على أساس تفويض اكبر عدد ممكن من السلطات وعدم التدخل في أعمال المرؤوسين وذلك بهدف تطوير الجيل القادم للقيادة فإن ذلك يكون بهدف الصالح العام ومساعدة المرؤوس وتحفيزه على اتخاذ القرار الصحيح وليس بهدف التفتيش وتتبع أدق التفاصيل.

٧ ـ اهتمام قوى باختيار وتدريب وتحفيز العاملين:

تعطي الشركات اليابانية مزيدا من الاهتمام في اختيار الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة حيث التركيز على صفات محددة يجب توافرها في الوظيفة. وقد يكون أهمها: الحياء والرغبة والقدرة على بذل اقصى درجة من الجهد في العمل.

وتفضل الشركات اليابانية استقطاب الأفراد صغار السن لإمكانية الاعتماد عليهم بسهولة وحثهم على التعاون والعمل بروح الفريق.

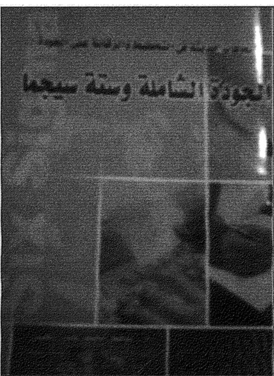
كذلك تعطي الشركات اليابانية اهتماما خاصا للعملية التدريبية، فقد بلغ عدد المراكز التدريبية في إحدى الشركات حوالي (٣٠،٠٠٠) مركزا تدريبيا تركزت أهدافها التدريبية في تقديم العامل الجيد للوظيفة، تحسين أداء الفرد في أداء الاعمال المختلفة، تدريب الافراد لشغل وظائف أعلى، زيادة الثقة بالنفس في أداء الاعمال المختلفة والاهم من ذلك هو تلقين المتدرب بالقيم التي تعمل بموجبها الشركة والمجتمع، وهذا الهدف هو احد العوامل التي جعلت من التدريب احد الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية عن مثيلتها من المؤسسات العربية أو الغربية.

٨ ـ اهتمام متزايد بتحسين مستويات الجودة والإنتاجية

أثبتت الدراسات التي قام بها خبراء الإدارة أن نجاح المؤسسات اليابانية يرجع إلى عوامل عديدة من اهما تدريب العاملين على الجودة وخلق بيئة عمل صحية بينهم تراعي النواحي الإنسانية في العمل.

فإذا كان القائمون على إدارة المؤسسات الغربية أو العربية يرون أن المستوى الرفيع من الجودة يأتي من خلال المزيد من الاختبار والفحص وليس من خلال العاملين أنفسهم يعتقد اليابانيون ان الارتقاء بمستوى الجودة يأتي من خلال تشجيع العاملين على التعاون الدائم.

فمن خلال تنمية القدرات الانسانية يظهر عددا لايحصى من الابتكارات الكامنة لهذه القدرات وتبسيط العمليات الانتاجية إلى الدرجة التي تقلل من مشكلات الإنتاج إلى اقل حد ممكن.



وهذه العناصر السابقة تمثل أهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية والتي ساهمت في تميزها ونجاحها إلا أننا لا يمكن أن نغفل وجود بعض العوامل البيئية والتي ساهمت في هذا النجاح وهي: دور الحكومة اليابانية ـ دور النقابات العمالية ـ قيم المجتمع وخصائص الشخصية اليابانية.

ولنتعرف الآن على أوجه القصور في إدارة بعض المؤسسات العربية والتي قد تعمل كمعوق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بما هو مطبق في اليابان.

وتشير آراء ودراسات الكتب النظرية والتطبيقية إلى أن أهم الامور الملاحظة على بعض المؤسسات العربية هي القصور الواضح في مفهومها وممارستها لمعظم العوامل التي أدت إلى نجاح المؤسسات اليابانية وتطبيقاتها للجودة الشاملة.

فمن أهم أوجه القصور في إدارة المؤسسات العربية:

١ ـ جمود التنظيم:

فالمؤسسات العربية تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل بالإضافة إلى غموض الأهداف وعدم تحديدها. كذلك تتصف الكثير من الوظائف الإدارية بالبيروقراطية وبدرجة عالية من الاختصاص دون وجود حدود تصرف واسعة لشاغلي الوظيفة.

٢ ـ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير:

ويرجع ذلك للمناخ الإداري السائد في المؤسسات العربية أو لعدم حريتها في القيام بهذه الوظيفة نتيجة لوجود بعض اللوائح والقوانين أو لضعف في ميزانية البحوث نفسها.

وفي حالة القيام ببعض البحوث فقليلا من المؤسسات العربية يحاول الاستفادة منها بتطبيقها وفي حالة تطبيقها فقليلا ما تقوم هذه المؤسسات بمتابعة نتائج التطبيق لإحداث التطوير.

٣ ـ عدم توافر اتصالات فعالة:

تتم الاتصالات في المؤسسات اليابانية بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الاتجاهات سواء كانت رأسية أو أفقية بينما تتم في المؤسسات العربية من جانب واحد حيث تصدر الأوامر من الرئيس وما على المرؤوس إلا التنفيذ.

كذلك تتعدد المستويات الإدارية في المؤسسات العربية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات وعدم وضوح العلاقات بين أقسام المؤسسة والأفراد العاملين بها بما يقلل من الفعالية الإدارية. فكافة الاتصالات التي تتم في المؤسسات العربية والمتعلقة بإعطاء المعلومات عن تحديد الأهداف أو تقويم الأداء أو اتخاذ القرارات تنطوى

جميعها على بعض عناصر الغموض وعدم الكمال.

٤ ـ الافتقار إلى العمل الجماعى:

تفتقد المؤسسات العربية حتى الآن مفهوم العمل الجماعى. ففى بعض هذه المؤسسات نجد أن التحسين فى الأداء ليس ثمرة القوى العاملة فى المؤسسة ككل وإنما هو ثمرة إنتاج فردى بعكس المؤسسات اليابانية التى ليس الأداء فيها مسئولية فرد أو قسم بعينه إنما مسئولية الجماعة.

٥ ـ عدم الاهتمام بإنسانية الأفراد:

على الرغم من الحشد الهائل من الكتابات النظرية والتطبيقية فى المؤسسات العربية فى مجال العلاقات الإنسانية نجد أن الوضع مازال كما هو عليه من حيث ما يرتكبه بعض المديرين من أخطاء.

فمن المديرين من يميل إلى ايجاد فجوة بينه وبين العاملين وإلى إهمال عنصر تدريبهم وتطويرهم ومنهم من يميل إلى إعطاء أوامر صارمة أو عدم تشجيعهم وتؤدى هذه الأمور إلى انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين وتصيب الكثير منهم بحالة من الإحباط واللامبالاة فى تنفيذ ما يسند إليهم من أعمال وبالتالى تدنى مستوى الأداء بالمؤسسات العربية.

٦ ـ شيوع أنماط الإدارة المتصلبة والمتسلطة:

يعطى المدير اليابانى اهتمام كبير بمشاركة العاملين فى عملية اتخاذ القرار، فهو يقوم بتفويض أكبر قدر من السلطات وعدم التدخل فى أعمال المرؤوسين بهدف تطوير القيادة المستقبلية.

على العكس من ذلك فالمدير فى المؤسسات العربية نادرا ما يشرك مرؤوسيه فى صنع القرار وحتى إذا تم إشراكهم فغالبا ما تتم هذه المشاركة بطريقة غير علمية الأمر الذى أدى إلى عدم وجود صف ثانى قيادى فى هذه المؤسسات.

وإذا كان أسلوب المدير اليابانى فى الإدارة يتميز بالالتزام والتأمل وعدم الاندفاع وتشجيع روح المبادرة بين العاملين فإنه يمكننا وصف أسلوب المدير فى بعض المؤسسات العربية بالتسلط والاندفاع والانفرادية وعدم تقبل المناقشة ومحاربة كل جديد.

ولنستعرض الآن باختصار أهم المقومات الضرورية اللازمة لفاعلية إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العربية وهى:

١ ـ وضع هيكل تنظيمى يتسم بالمرونة والتوازن وضرورة تحلى العاملين فى هذه المؤسسات بنوع من الاستقلال والمرونة فى تأدية الأعمال.

٢ ـ تشجيع البحث والتطوير وتشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم بالإضافة إلى إعادة النظر فى تعزيز الاعتمادات المالية المخصصة للبحث.

٣ ـ إنشاء شبكات اتصالات فعالة داخل المؤسسات العربية على أن تتم هذه الاتصالات فى جميع الاتجاهات وبمختلف الوسائل الممكنة (مباشرة أو غير مباشرة).

٤ ـ التأكيد على قيمة العمل الجماعى والاهتمام بأهمية العنصر الإنسانى.

٥ ـ وضع سياسة سليمة للتدريب والاهتمام بتدريب العاملين على قيم المجتمع ومعتقداته كذلك الاهتمام بالتدريب على الجودة وتنمية مهارات ومعارف المتدربين.

٦ ـ إعطاء الإدارة حرية اختيار العاملين على أساس الكفاءة مع الأخذ بالأساليب العلمية فى الاختيار مثل البحث عن أفضل العناصر من القوى العاملة فى الجامعات المشهود لها بالكفاءة كما فعلت اليابان.

٧ ـ رسم سياسة سليمة للأجور والمرتبات تتناسب مع المستوى الاقتصادى والاجتماعى للبلد واستخدام الحوافز المعنوية كعامل أساسى لتحسين الأداء الإدارى.

٨ ـ ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة ونشر الوعى بالجودة فى جميع أجهزة الإعلام بالدولة (جرائد ـ مجلات ـ إذاعة ـ تليفزيون) واعتبار أن الجودة مسئولية كل مواطن يرغب فى الارتقاء ببلده.

٩ ـ إيمان المسئولين عن التنمية الإدارية فى البلدان العربية أن تنمية الشعور بالانتماء والولاء وكذلك التمسك بالمعتقدات والقيم الدينية والاجتماعية هو أول الوسائل التى تحتاج إلى اهتمام خاص لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولكن ماذا تعنى سيجما؟

What is Sigma ?

تعنى ستة سيجما شيء مختلف لكل شركة.

فعند البعض تعنى فلسفة إدارية شاملة وللبعض الآخر تعنى جهود لتحسين العمليات صممت لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة، وبشكل أكثر بساطة تعنى ستة سيجما مدخل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال ما أمكن.

ويرى البعض أنه مصطلح يتم استخدامه لوصف عملية الضبط والرقابة بشكل غير تقليدى وبما يؤدى إلى تقليل الانحراف إلى أدنى مستوى ممكن. أو بمعنى آخر فهى مقياس إحصائى لدقة الأداء دون أخطاء.

وهكذا فإن استراتيجية ستة سيجما ليست نظاما للجودة مثل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M أو الأيزو ISO ولكن يمكن النظر إليها كرؤية وفلسفة ونموذج وهدف ومنهجية عمل.

وتطبق الشركات ستة سيجما للوصول للأهداف التالية:

زيادة الكسب والربحية ـ تعليم العمالة وزيادة إنتاجيتها ـ تنمية مهارات العمالة فى حل مشكلات العمل ـ تقليل وقت أداء العمليات ـ تحقيق الأهداف الأساسية والبديلة أى الجمع بين تحقيق الأهداف المتعارضة على سبيل المثال تحقيق السرعة فى الأداء وتقليل الأخطاء فى الوقت نفسه وإحكام الرقابة وتوفير مناخ ابتكارى داخل المنظمة.

ولكن كيف يمكن قياس مستوى أو معدل سيجما فى العمليات؟

وذلك باتباع الخطوات التالية:

١ ـ ماذا تفعل؟
What Do You Do?

٢ ـ من الذى يستخدم المنتج أو الخدمة؟
Who Uses Your Product And Services?

٣ ـ ماذا تحتاج للقيام بعملك؟
What Do You Need To Do Your Work?

٤ ـ كيف تقوم بعملك؟
How Do You Do Your Work?

٥ ـ كيف تؤدى العمل بشكل أفضل؟
How Can You Do Your Work Better?

٦ ـ ما مدى كفاءتك فى التركيز على عملائك فى العمل؟
How Perfectly Are You Doing Your Customer Focused Work?

ومن أهم المعوقات التى تواجه تطبيق ستة سيجما فى المنظمات المصرية:

مركزية الإدارة والسلطة ـ تداخل الاختصاصات والمسئوليات ـ تكدس العمالة وتعدد الوظائف وازدواجها ـ سوء اختيار وإعداد بعض القادة ـ الافتقار للعمل الجماعى ـ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير ـ تعدد اللوائح المعمول بها ـ عدم فعالية نظم وسياسات التعليم.

وفى نهاية الكتاب يستعرض المؤلف المقترحات الخاصة لتطبيق استراتيجية ستة سيجما فى المؤسسات المصرية وتتلخص أهمها فى النقاط التالية:

١ ـ ضرورة التركيز على العمليات الأساسية والهامة فى المنظمة لقياس نسبة سيجما الخاصة بها. فمن الصعب قياس سيجما لجميع الأنشطة الأساسية والفرعية للمنظمة، فيفضل البدء بالأنشطة الأساسية ودراستها بدقة.

٢ ـ الاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية فى هذا المجال وذلك من خلال التنسيق والتعاون معها.

٣ ـ قبل البدء فى تطبيق استراتيجية ستة سيجما ينبغى على المنظمات المصرية التخلص من المعوقات الإدارية. فمعظم هذه المنظمات مازالت تعانى من عدم وضوح الرؤية والرسالة التى أنشئت من أجلها فضلا عن مركزية الإدارة والسلطة. واتصاف الوظائف بالبيروقراطية وضعف أساليب التخطيط والرقابة وسوء اختيار بعض القادة والافتقار للعمل الجماعى وكثرة النماذج والتوقيعات.

٤ ـ مواجهة الأمية السلوكية السائدة بمؤسسات الدولة من خلال التوجيه والترشيد الإعلامى والإعلان عن الأخطاء والكشف عنها فور حدوثها والعمل على تغيير ثقافة الأفراد نحو عمل الأشياء وحثهم على مزاولة ومراجعة أعمالهم دون أخطاء مع إيمانهم الشديد بأن الخطأ ليس أمرا طبيعيا.






نقدم خدماتنا للشحن الجوى للصادرات والواردات بطائرات الايرباص حمولة ٤٠ طن على كل من اوروبا والشرق الاوسط والخرطوم بالاضافة الى شبكة خطوط مصر للطيران الممتدة الى اكثر من ٦٠ دولة حول العالم.

لشحناتكم القادمة برجاء الاتصال بنا

مجمع البضائع

مجمع القاهرة
ت: ٦٣٥١٣٥٨ / ٦٣٥١٧٦٧ (٢٠٢)

مجمع الإسكندرية
ت: ٤٢٩٤٦٤٨ / ٤٢٩٤٦٤٧ (٢٠٣)

CARGO TERMINALS

CAIRO Terminal
Tel: (202) 6351767 / 6351358

ALEXANDRIA Terminal
Tel: (203) 4294647 / 4294648

Customer Services: (202) 265-7578 • www.egyptair.com.eg
marketgm@egyptair.com.eg • cargomarket@egyptair.com.eg

التدريب الأعمى

■ إعداد / رشا منصور محمود باحث بالجهاز

طالعتنا شبكة الإنترنت بأحدث الدراسات التى تمت فى المجال الإدارى تحت عنوان «الإدارة الحديثة تستعين بالقرود لإثبات الحقائق».

أحضر خمسة قرود وضعها فى قفص؟ وعلق فى منتصف القفص حزمة موز وضع تحتها سلما بعد مدة قصيرة ستجد أن قردا ما من المجموعة سيعتلى السلم محاولا الوصول إلى الموز، وما أن يضع يده على الموز، أطلق رشاشا من الماء البارد على القردة الأربعة الباقين وأرعبهم.

بعد قليل سيحاول قرد آخر أن يعتلى نفس السلم ليصل إلى الموز، كرر نفس العملية، رش القردة الباقين بالماء البارد كرر العملية أكثر من مرة بعد فترة ستجد أنه ما أن يحاول أى قرد أن يعتلى السلم للوصول إلى الموز ستمنعه المجموعة خوفا من الماء البارد.

الآن، أبعد الماء البارد، وأخرج قردا من الخمسة إلى خارج القفص وضع مكانه قردا جديدا «ليكن اسمه سعدان».. لم يعاصر ولم يشاهد رش الماء سرعان ما سيذهب سعدان إلى السلم لقطف الموز، حينها ستهب مجموعة القردة المرعوبة من الماء البارد لمنعه وستهاجمه، بعد أكثر من محاولة سيتعلم سعدان أنه إذا حاول قطف الموز سينال «علقة قرادتية» من باقى أفراد المجموعة.

الآن أخرج قردا آخر من المجموعة ممن عاصروا حوادث رش الماء البارد «غير القرد سعدان» وأدخل قردا جديدا عوضا عنه، ستجد أن نفس المشهد السابق سيتكرر من جديد، القرد الجديد يذهب إلى الموز والقردة الباقية تنهال عليه ضربا لمنعه بما فيها القرد سعدان، على الرغم من أنه لم يعاصر رش الماء ولا يدرى لماذا ضربوه فى السابق، كل ما هناك أنه تعلم أن لمس الموز يعنى علقة، على يد المجموعة، لذلك ستجده يشارك ربما بحماس أكثر من غيره بكيل اللكمات والصفعات للقرد الجديد «ربما تعويضا عن حرق قلبه حين ضربوه هو أيضا». استمر بتكرار نفس الموضوع، أخرج قردا ممن عاصروا حوادث رش الماء وضع قردا جديدا وسيتكرر نفس الموقعة، كرر هذا الأمر إلى أن تستبدل كل المجموعة القديمة ممن تعرضوا لرش الماء حتى تستبدلهم بقرود جديدة.

فى النهاية ستجد أن القردة ستستمر تنهال ضربا على كل من يجرؤ على الاقتراب من السلم، لماذا؟ لا أحد منهم يدرى! لكن هذا ما وجدت عليه المجموعة نفسها عليه منذ أن جاءت.

هذه القصة ليست على سبيل الدعابة، وإنما هى من دروس علم الإدارة الحديثة لينظر كل واحد منكم إلى مقر عمله كم من القوانين والاجراءات تطبق بنفس الطريقة بنفس الأسلوب البيروقراطى غير المقنع منذ الأزل ولا يجرؤ أحد على السؤال: لماذا ياترى تطبق هذه الطريقة؟

بل ستجد أن الكثير ممن يعملون معك وعلى الرغم من أنهم لا يعلمون سبب تطبيقها بهذه الطريقة يستميتون فى الدفاع عنها وإبقائها على حالها. إلى هنا انتهى ما نقلته من على شبكة النت .

منا من قد يقرأ هذه فتعلو وجهه إبتسامة، ومنا من قد يضحك بصوت عال، ومنا من قد تصيبه الدهشة.

ألهذا الحد وصلنا، أنحن هكذا؟! لا وألف لا.

لكن بلا أى دليل على هذه الـ «لا»

أنه نظام ياسادة. نظام بيروقراطى يجعلنا نختار أشخاص لا نعرف قدراتهم وندربهم تدريبا أحمق لا طائل منه إلا أن نملأ أكواما من الأوراق المكدسة، أذكر أنى قد ذهبت إلى إحدى الدورات التى تستغرق أسبوعا كاملا وكل ما خرجت منه من هذه الدورة أن استخدم السلم الخلفى عند حدوث الأزمة وأيضا ولعدم الإجحاف أن الوسيلة الأولى لعلاج الأزمة هو الاتصال الجيد. أما باقى كلام الحاضرين كان عن الثانوية العامة، الصحة، السكن، الجيل الجديد، الإعلام ، رغيف العيش

هل هذا هو التطور؟ هل هذا ما سيربى صفا ثانيا أقصد كوادر جديدة؟

لماذا تسيطر على عقولنا فكرة أن الجيل السابق أفضل فى كل شىء لماذا لم يفكر بذلك نيوتن عندما طرأت على عقله فكرة الجاذبية، لماذا لم يخف من فكرته المجنونة ويدفنها تحت التراب لماذا.. رغم أنه قابل من المعارضين من يمثلهم هذا الرجل فى الأسطورة اليونانية القديمة والتى قرأتها بأحد أعداد مجلة الإدارة القديمة.. ومفادها أن رجلا أقام مبيتا بين مدينتين، وضع فيه أسرة بطول واحد، ثم أحضر آله شد وفأسا، فلما اكتمل له تجهيز نزله، بدأ يستقبل النزلاء، فإذا جاءه النزيل أطول من السرير قطع بالفأس من ساقيه ليصبح بطول السرير، أما إذا كان أقصر من السرير وضعه على آلة الشد، تشده من ذراعيه تارة وساقيه تارة أخرى حتى يصبح بطول السرير.

لماذا لا نطلق العنان لأفكارنا المجنونة المبدعة؟

هذه أسطورة تبدو بفكرة مجنونة، ولكنها تحمل معنى عميقا إذ لو أنك سألت نفسك كم من الناس من هو بتفكير ذلك الرجل، لوجدت من الأسئلة ما لا يحتاج معه إلى استقصاء وأبدأ بأولئك ممن عرفتهم من الرؤساء فستجد منهم فئة لا يقبلون إلا ما يتفق وتفكيرهم الأعوج أما إذا خالفتهم فإن لديهم آلات إن اختلفت عن الآت ذلك الرجل شكلا فإنها لا يختلف عنها مضمونا، يضعونك عليها إذا اختلفت عن الصورة التى رسموها فى أذهانهم نموذجا للمرؤوس المثالى كما يعتقدون ويكيفونك بالشد والقطع حتى تصبح بالمقاس والحجم الذى يريدون الاشكالية مع أولئك أنهم فئة تكرة الابتكار لأنها ألفت التكرار؟ تحارب فيك عقل الناقد وتحاصره ولا ترض إلا بما تبثه هى مما تراه نموذجا مناسبا، وعليك أن تستمرئه حتى إذا كان مذاقه مرا فقناعاتهم أنهم يملكون مالا تملك من حصافة الرأى، وعصارة التجربة ومبلغ الحكمة.. إذا لم تلاينهم لينوك هم بالشد والقطع والضغط حتى تلين فتصبح على ما يطيب لهم.. لا يسمعون منك إلا ما يلذ لأسماعهم ولا تخرج أبدا عن طريق رسموه.

أنها مدرسة تروض تلاميذها على أن تبدأ بصاحب الرأى قبل الرأى، مدرسة لا تبدأ بالرأى فترده إلى مقدماته بالتحليل لتصل إلى الصواب فتحكم لصاحب الرأى أو تحكم عليه.. ليس فى عالمهم نقطة لابتداء البحث والتقصى، وإنما يضعون للقضايا والمشكلات بآرائهم حلولا حتمية لا تقبل السؤال، والمأساة هنا أنهم يريدون أن يظل عقلك مغلقا داخل حدود معرفتهم الباهتة ورؤيتهم المعتمة تجرى الأشياء بمسار تفكيرهم التائه فى فقد المعرفة وانعطاف البصيرة على منعطف الرغبات، أنه الوجه الآخر للإنسان حين تصبح «الأنا» ترسانة تضع «الآخر» على مأزق الاختيار الحرج؟

والخلاصة من الأسطورة وما صاحبها من تعليق أنها تريد أن تقول «لا يوجد عقل خالص ولا موضوعية كاملة بل للمعرفة الإنسانية دائرة يحدها الادراك».

نحن لا نريد أن نكون «قوم تبع» ولا أن نكون «قوم فينا جاهلية» نعم جاهلية أن نفعل ما وجدنا عليه آباءنا فقط.. وأركز هنا على كلمة فقط لماذا لا نطلق العنان لأفكارنا المجنونة المبدعة.

لا أقول أن نطبقها ولكن فقط نعلنها على الملأ إن لم تنفعنا الآن.. سيجد من بعدنا أفكارا يحاول إثباتها سيجد أملا يعيش من أجله.

تصوروا معى هل تخيل أسلافنا أن أفكارهم المجنونة المبدعة من كهرباء وتليفون، وطيران بأجنحة الريش كانت ستصل بنا إلى الصواريخ والنت والليزر وغيره الكثير وعندما حلم من قبلنا بالوصول إلى القمر والغوص فى أعماق البحور ألم تكن أفكارا مجنونة فى حينها.

لا.. أنها ليست أفكارا مجنونة. أنها عقل نابض صحى.. يريد للآخرين الحياة فلماذا لا نستمتع بأفكارنا.. ونتركها ذخيرة لمن بعدنا لقد افتخرنا ومازلنا نفتخر بأجدادنا الفراعنة لما وصلوا إليه من فكر وتدبر.. حتى فى احترامهم للموت.

ألا نستطيع أن نحترم ولو شىء بسيط.. يقدره لنا من بعدنا.

الصندوق الاجتماعى للتنمية ينشىء

مؤسسة أهلية جديدة لدعم أنشطة التشغيل بمصر

في إطار الجهود التي يبذلها الصندوق الاجتماعي للتنمية لمواجهة مشكلة البطالة ومساعدة شباب الخريجين في ايجاد فرص عمل من خلال تشجيع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والارتقاء بخدمات التوظيف والتدريب المهني وتمشيا مع سياسات الدولة الرامية إلى تطوير مهارات التوظيف والالتحاق بسوق العمل بين شباب الخريجين، ينشيء الصندوق مؤسسة أهلية متخصصة في مجال التنمية البشرية لدعم أنشطة التشغيل بالتعاون مع جميع الوزارات والهيئات العاملة في هذا المجال.



م. رشيد محمد رشيد
وزير الصناعة والتجارة الخارجية

أ. هانى سيف النصر
الأمين العام للصندوق الاجتماعى

وصرح الأستاذ هانى سيف النصر الأمين العام للصندوق بأن هذه المؤسسة سيتم تأسيسها بالتعاون مع وزارة التجارة والصناعة وهيئاتها والتنسيق مع وزارة القوى العاملة وباقى الجهات المعنية وتسعى إلى المساهمة فى سد الفجوة بين المطالب الحقيقية لسوق العمل فى مصر وواقع تخصصات العمالة المتوفرة من خلال تقديم خدمات الإرشاد والتوجيه والتوظيف للباحثين عن عمل وكذا مساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة فى توفير احتياجاتهم من العمالة المؤهلة إلى جانب تدريب الجمعيات الأهلية القادرة على تقديم مثل هذه الخدمات وأضاف الأمين العام للصندوق أن هذه المؤسسة تسعى إلى تفعيل البرامج التى قام الصندوق بتنفيذها فى هذا الإطار وتشمل برنامج «منتديات البحث عن الوظائف» وتقوم على اكساب الشباب مهارات التوظيف وتطبيقها بنجاح حتى يحصل الخريج على الوظيفة المطلوبة ويشمل ذلك تدريب الشباب على التعرف على قدراته وسماته وتحديد المسار الوظيفى وكتابة السيرة الذاتية وكيفية إجراء المقابلة مع صاحب العمل، وبرنامج «مجمعات العمالة» الذى يهدف إلى تأهيل العمالة الفائضة بشركات قطاع الأعمال وطرح بدائل جديدة لإعادة تشغيلها من خلال توفير خدمات الإرشاد والتوظيف والتدريب التحويلى والمساعدة فى إقامة المشروعات الصغيرة.

وقد أشارت مصادر مسئولة بالصندوق إلى أن هذه المؤسسة سوف تعتمد على استخدام نظام المعلومات المهنية المصرى الذى قام الصندوق بتطويره بالتعاون مع وكالة التنمية الدولية الكندية بغية توفير المعلومات المهنية التى تحتاجها كافة الوظائف المطلوبة فضلا عما يتيحه هذا النظام من مجموعة من الاختبارات الشخصية والنفسية ، المميكنة الكترونيا من أجل تزويد العمالة بالنصح والمشورة حول أنسب المسارات الوظيفية المتاحة لديهم وأنه تيسيرا على الباحثين عن عمل فإنه من المخطط أن تتوسع المؤسسة فى تقديم خدماتها لتشمل كافة أنحاء الجمهورية من خلال مكاتب الصندوق الاقليمية التى تفى كافة المحافظات وبالتعاون مع المحافظات والوزارات المعنية بذلك.

فى ورشة عمل عن السكان والثروة البشرية فى مصر:

١٢٠ مليون نسمة عدد سكان مصر عام ٢٠٥٠

■ شارك الجهاز فى ورشة العمل التى نظمتها أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا بالتعاون مع مركز المعلومات واتخاذ القرار بمجلس الوزراء والمعهد القومى لتطبيقات تحليل النظم التى خلال شهريا مارس الماضى تحت عنوان «السكان والثروة البشرية فى مصر» ■

وتناولت الورشة حالة السكان فى مصر حسب الحالة التعليمية وفئات السن والنوع حتى عام ٢٠٥١ والتى بينت أن معدل السكان فى مصر ارتفع من ٢٢ مليون نسمة عام ١٩٥٠ إلى ٧٥ مليون عام ٢٠٠٧م ومن المتوقع أن يرتفع المعدل إلى ١٢٠ مليون نسمة عام ٢٠٥٠م وهذا النمو السكانى لا يتناسب مع معدل المياه الصالحة للشرب حيث انخفض معدل نصيب الفرد عن المقياس العالمى ليصبح ١٠٠٠م٣ فى العام ومن المتوقع أن تصل مصر خلال العقود القادمة إلى مستوى حرج بالإضافة إلى أن النمو الاقتصادى المتوقع لمصر خلال الأعوام القادمة يجب أن يصاحبه استخدام أفضل للمياه.

ثلاثة سيناريوهات متوقعة حول الخصوبة والتعليم فى المستقبل

فى التقرير الذى عرض فى ورشة العمل قسم السكان على حسب العمر/ الجنس/ التعليم.

وهذه القسمة تحتوى بداخلها ٥ فئات «أمي، يقرأ ويكتب، تعليم أساسي، تعليم ثانوى، جامعى أو أعلى» وهذا بالنسبة لعدد ٢١ محافظة والمحافظات الحدودية.

ويوضح الشكل رقم ٢ الهرم العمرى للرجال والنساء فى مصر عام ٢٠٠١ أما الألوان فهى توضح مستويات التعليم.

وعلى العكس من الدول الصناعية التى أظهرت مؤخرا تراجعا قويا فى معدلات الخصوبة فإن الهرم السكانى فى مصر لعام ٢٠٠١ لا يزال يشبه الهرم

كذلك يوضح الشكل رقم ٢ أن نسبة المرأة فى التعليم أقل من الرجل وأن الشباب أفضل تعليما من الذين يكبرونهم فى العمر.

وقد تطلبت الاسقاطات المستقبلية للسكان من خلال العمر/ المستوى التعليمى/ إضافة الاتجاهات المستقبلية وهى : الخصوبة/ الوفيات/ الهجرة.

١ـ سيناريو الثبات: Constant Rates Scenario

أى بثبات جميع المكونات (الخصوبة، الهجرة، الوفيات والانتقال بين الفئات التعليمية) على ما هى عليه فى سنة الأساس 1996، بمعدل خصوبة حوالى ثلاثة أطفال لكل امرأة.

٢ـ سيناريو الهدف Goal Scenario

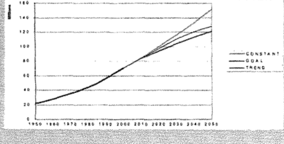
يفترض هذا السيناريو تحقيق الأهداف القومية والدولية. بمعنى أنه يتم افتراض تحقيق الهدف القومى من خلال الخصوبة بحلول عام 2017 وتحقيق الأهداف المتعلقة بالتعليم الأساسى للبنين والبنات بحلول عام 2050.

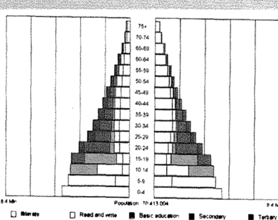
٣ـ سيناريو الاتجاه Trend Scenario

يتم دراسة مستوى الخصوبة البطىء بحيث يصل إلى 1.7 فى عام 2050

وتوضح الثلاث أشكال البيانية أنه بعد عام 2020 فإن سيناريو الثبات أكثر ارتفاعا من حيث عدد السكان فإذا اعتبرنا أن جميع المكونات ومن ضمنها الخصوبة ظلت على ما هو عليه فإن عدد السكان سيصل إلى 150 مليون نسمة عام 2050 وسيصل عددهم عام 2100 إلى 350 مليون نسمة.

ولكن السيناريو الأكثر واقعية هو الذى يوضح أن التعداد السكانى سيصل إلى 128 مليون نسمة بحلول عام 2050 إذا استمر حتى نهاية القرن فسيصل إلى حوالى 140 مليون نسمة وبعد ذلك يبدأ السقوط.





أما بالنسبة لسيناريو الهدف فهو يفترض وصول السكان إلى 120 مليون نسمة فى عام 2050 ثم يتبعه بعد ذلك هبوط في التعداد

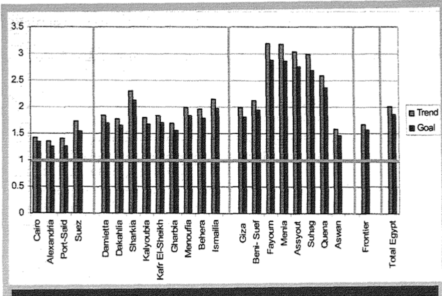
الرسم البيانى رقم ٣ يوضح الاتجاه العمرى للفرد العامل «رجال ونساء» يتراوح أعمارهم ما بين (64 ـ 15 فى المليون) وذلك من خلال المستوى التعليمى بالتوافق مع الثلاث سيناريوهات المتوقعة لمصر.

بالنسبة لسيناريو الثبات فإن نسبة الأميين من الشباب تتقلص وفيما يتعلق بسيناريو الهدف فإن نسبة الأميين في سن العمل لا تزال موجودة حتى عام 2050 وذلك بالرغم من تقلص عددهم.

الرسم البيانى رقم 4 يوضح تزايد نسبة السكان فى سن العمل (64 ـ 15) ما بين عامى 2001 و 2051.

حيث تصل نسبة هذه الزيادة فى القاهرة والاسكندرية إلى 40٪ بينما تكون هذه الزيادة ملحوظة جدا فى جنوب الصعيد والوجه القبلى.

وشاركت فى ورشة العمل ممثلة للجهاز الأستاذة نوال بيومى رئيس الإدارة المركزية للشفافية



التوصيات

وانتهت ورشة العمل إلى التوصيات التالية:

١ـ معدلات الخصوبة:

لا تزال معدلات الخصوبة مرتفعة فى مصر ولكنها شهدت بعض الانخفاضات خلال السنوات الماضية وهذه المؤشرات هى التى توضح وتحدد ملامح الثروة السكانية.

وبالمقارنة مع دول أخرى فإن النساء المتعلمات تمتلكن معدلات عالية من الخصوبة مما يشير إلى أن رفع المستوى التعليمى للمراة وحده لن يحقق الهدف المرجو منه وهو خفض معدل الخصوبة.

لذلك يجب بذل جهودا أكثر فى مجال الصحة والتخطيط الأسرى مع اعطاء مميزات للأسر الصغيرة.

٢ ـ نظرا لارتفاع معدلات الخصوبة فى الثمانيات فقد دخل سوق العمل الكثير من الشباب المتعلمين.

لذلك أصبح من الضرورى خلق فرص عمل ليس فقط لتفادى الاحباط الذى يصيب بعض الشباب ولكن ايضا للاستفادة من هذه الثروة الهامة مما سيعود بالنفع على الاقتصاد القومى

٣ـ سوف تستفيد مصر خلال العقود القادمة من هؤلاء السكان وهو ما يطلق عليه شباك الفرص Window of Opportunity والذى ينتج من النسبة العالية من مجموع السكان فى سن العمل هذا مع تحقيق الاستقلالية للشباب العاملين واضعين فى الاعتبار انخفاض معدل الخصوبة.

فالعديد من الدول مثل دول جنوب شرق أسيا استفادت من هذا الشباك وذلك لتنمية اقتصادها الدائم من خلال استثمارات قوية فى البنية التحتية وتدريب الثروة البشرية فعلى مصر انتهاز هذه الفرصة والانتفاع بها التى سرعان ما ستغلق مرة ثانية فى المستقبل.

٤ ـ فى مجال التعليم:

يتعين تطبيق استراتيجية مزدوجة وذلك لتفادى البطالة للفئة المتعلمة جيدا وللاستفادة من رأى المال البشرى.

أ ـ نوعية التعليم:

يجب أن تؤخذ فى الاعتبار وأن تواكب متطلبات الاقتصاد.

ب ـ عدم التوازن فى الكثافة السكانية وتوزيعتهم الجغرافية:

وهذا يتطلب سياسات تنموية مختلفة من ضمنها الهجرة.

٦ ـ ندرة المياة

لتطبيق جميع هذه السياسات يجب أن نأخذ فى الاعتبار الخطر المحدق بمصر والخاص بالمياه المتاحة.

فمصر من الدول التى تستخدم المياه بكثرة وعليه يجب أن يعى الشعب مفهوم «ترشيد استخدام المياه» وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا فى تنمية الصناعات ذات القيمة العالية والمطلوبة دوليا وهذا بالطبع باستخدام قوى عاملة على مستوى عال واستخدام قليل من المياه.

فالتحدى الحالى الذى تواجهه مصر هذه الأيام يتلخص فى تعريف وتحديد وتنمية مثل هذه الصناعات.

التقرير إعداد: نوال محمد بيومى

رئيس الادارة المركزية للموارد البشرية والشفافية

انخفاض معدل نصيب الفرد من مياة الشرب عن المقياس العالمى

Constant Rates Scenario

Goal Scenario

Trend Scenario

تخطيط وتصميم المناهج والبرامج التدريبية



■ إعداد / عبد المنعم عباس
قطاع التدريب بالجهاز

■ **للتدريب دورا كبيرا لرفع مستوى وكفاءة العاملين فى القطاع الحكومى لذا كان لابد من وضع سياسات عامة له تبدأ بوضع الأسس العلمية لجمع وحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد والجماعة مع مراعاة مجموعة التطورات والتغيرات فى المعلومات والخبرات والارتقاء بمعدلات الأداء وتعديل السلوك وهذا يتمثل فى الهدف المحدد الذى يسعى أى برنامج تدريبى الى تحقيقه.**
لذا أصبح إلزاما علينا أن نوضح للعاملين فى مجال التدريب الأسلوب الأمثل لتصميم البرامج التدريبية حتى يجعل التخطيط لتدريب يسير بطريقة سليمة يمكنه من تحقيق عائد مجز للاستثمارات التى تبذل فيه. ■

○ **أهمية تصميم البرامج التدريبية فى تحقيق أهداف التدريب:-**

- أن البرامج التدريبية هى النشاط الفعال الذى عن طريقه تلبى الاحتياجات التدريبية.
- تعتبر البرامج التدريبية المدخل الرئيسى لعملية بناء خطة التدريب التى تصمم بناء على ما تم الكشف عنه من احتياجات تدريبية.
- تعتبر البرامج التدريبية الترجمة الأصيلة لتوجيهات التدريب التي تصدر أولا من رئاسة الدولة ورئاسة الوحدات التنظيمية فى الجهاز الإدارى بالدولة.

□ **الأسس التى يجب مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبى:**

- يجب أن تلبى الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة.
- يجب أن تركز البرامج على المشكلات التى يمكن حلها عن طريق التدريب.
- يجب أن تتمشى مع أهداف المنظمة.
- يجب أن تبنى على متطلبات الأداء الوظيفى.
- يجب التركيز على المهارات أكثر من المعارف المباشرة.
- الدقة فى تحديد الأوقات اللازمة لمواد وموضوعات البرنامج.
- أن تشمل موضوعات تواكب التطورات الحديثة فى مجال التنظيم والإدارة والأحداث الجديدة للعصر.
- التحقق من صلاحية البرنامج قبل تنفيذه.

□ **فريق عمل تصميم البرنامج التدريبى:-**

- مسئولى التدريب بالمنظمة.
- الاستعانة بالرؤساء المباشرين لشاغلى الوظيفة المراد تصميم البرنامج لتلبية الاحتياج التدريبى لهم.
- مقابلة عينة ممثلة من شاغلى هذه الوظائف.
- بعض المتخصصين من خارج الجهة.

□ **مراحل تصميم البرنامج التدريبى:**

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبى بعدة عمليات دقيقة حتى تكتمل الصورة النهائية للبرنامج ووفقا للمراحل الآتية:

□ **المرحلة الأولى: تحديد المهام الوظيفية:**

استخدم أكثر من مصدر لتحديد مهام الوظيفة.

١ - أبدأ أولا ببطاقة الوصف الوظيفى حيث تعتبر من المصادر الهامة التى تحتوى عن وصف المهام الخاصة بالوظيفة إلا أن خبرة القائمين على تصميم البرنامج التدريبى يرون أن هذه البطاقات لا تكفى فى معظم الأحوال لبيان المهام الفعلية أو التى استجدت لأداء الوظيفة.

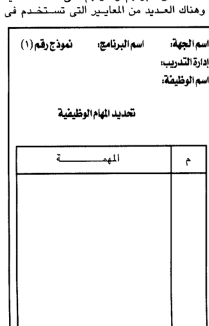
٢ - استقصاء ومقابلة عينة من شاغلى هذه الوظائف لبيان المهام الحقيقية التى يقومون بها والتى لا تكشف عنها بطاقات الوصف الوظيفى.

٣ - الاستعانة برؤساء شاغلى الوظائف للتأكد من دقة البيانات والمعلومات التى تم جمعها من بطاقة الوصف والمرؤوسين ويمكن اضافة بعض المهام التى لم تدرج.

ويتم تفريغ المهام التى تم جمعها من المصادر الثلاثة السابقة على النموذج ويسمى «نموذج تحديد المهام الوظيفية» وفقا للأتى:

التدريب يجب أن يركز على المهام الحيوية المشتركة للوظائف التى يستهدفها البرنامج وتستبعد المهام الأخرى.

ونظرا لصعوبة معايشة فريق التصميم أداء هذه المهام فى الواقع العلمى لاكتشاف ما هو حيوى منها فإنه يمكن الاستعانة برؤساء شاغلى الوظائف التى يصمم لها البرنامج لتحديد المهام الحيوية فى هذه الوظائف بعد التأكد من خبرتهم وقدرتهم على ذلك التحديد وهناك العديد من المعايير التى تستخدم فى اختيار المهام الحيوية أهمها: ـ



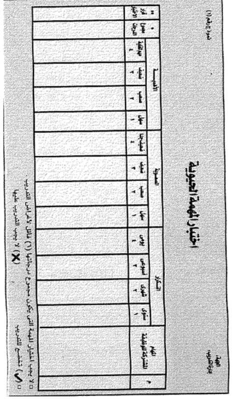
اسم الجهة: اسم البرنامج: نموذج رقم (١)
إدارة التدريب:
اسم الوظيفة:

تحديد المهام الوظيفية

م	المهمة

- التكرار: أى تكرار أداء هذه المهمة من قبل شاغلي الوظيفة مقارنة بالمهام الأخرى فى نفس الوظيفة.
- الأهمية: أى أداء هذه المهمة مقارنة بالمهام الأخرى فى نفس الوظيفة.
- الصعوبة: أى صعوبة أداء هذه المهمة مقارنة بالمهام الأخرى فى نفس الوظيفة.

ويتم تفريغ المهام المشتركة للوظائف التى يستهدفها البرنامج لاختيار الحيوى منها على نموذج يسمى «اختيار المهام الحيوية».



الجهة:
إدارة التدريب: نموذج رقم (١)

اختيار المهمة الحيوية

م	المهام المشتركة للوظيفة	التكرار: سنوى ١	شهرى ٢	أسبوعى ٣	يومى ٤	الصعوبة: سهل ١	[illegible] ٢	[illegible] ٣	[illegible] ٤	الأهمية: [illegible] ١	[illegible] ٢	[illegible] ٣	[illegible] ٤	مجموع الدرجات	قرار الاختيار

□ لا يجب اختيار المهمة التى يكون مجموع درجاتها (٦) فاقل لأغراض التدريب.
□ (✓) تخضع للتدريب (X) لا يجب التدريب عليها

■ المرحلة الثالثة: تحليل المهام الحيوية إلى معارف ومهارات

يتم التحليل لكل مهمة حيوية إلى عناصر تتضمن مجموعة من المعارف والمهارات اللازمة لأداء هذه المهمة.

ونظرا لصعوبة علمية التحليل فانه من

الضرورى الاستعانة بمن لديهم الخبرة خاصة شاغلي الوظائف التى يتم تحليل مهامها ورؤسائهم ويتم استيفاء النموذج التالى:
ـ نموذج تحليل المهام الحيوية إلى معارف ومهارات.

نموذج رقم (٣)

م	المهمة الحيوية	المعارف	المهارات
١	الأولى	■ ■ ■	■ ■ ■
٢	الثانية	■ ■ ■	■ ■ ■
٣	الثالثة	■ ■ ■	■ ■ ■

■ المرحلة الرابعة: مرحلة التصميم
تمر مرحلة التصميم بالخطوات التالية:
١ـ تحديد أهداف البرنامج:
يجب أن يكون التدريب هادفا أى موجها لتحقيق هدف واضح ومحدد المعالم وهذا الهدف لا يمكن أن يحدد إلا بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للفرد أو الجماعة وإلا أصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال ولأن تحديد هدف البرنامج يتوقف على الدراسة العلمية المستفيضة للاحتياجات التدريبية وتحديد نقاط الضعف فى أداء ومعلومات وخبرات ومهارات العاملين.
ولكى يتم تحديد أهداف البرنامج يجب على فريق التصميم أن يحدد الهدف العام لهذا البرنامج ثم توضيح الأهداف التفصيلية التى يسعى إلى تحقيقها.
ـ تحديد الهدف العام للبرنامج
يتم تحديد الهدف العام للبرنامج بشكل موجز يوضح ما يهدف إلى تحقيقه استنادا إلى التحليلات السابقة.
فإذا كان البرنامج يهدف إلى إكساب المتدرب معارف ومهارات وظيفية لم تكن متوفرة لديه من قبل أو يكون من العاملين الجدد ويبدأ بعبارة:
يهدف البرنامج إلى إكساب المتدرب القدرة على ....
إما إذا كان البرنامج يهدف إلى تنمية ما لدى الموظف من قدرة وظيفية أو كان من العاملين ذوى الخبرات فأن هدف البرنامج يبدأ بعبارة:
يهدف البرنامج إلى تنمية المتدرب على ....
ـ تحديد الأهداف التفصيلية للبرنامج
يراعى أن تكون الأهداف التفصيلية للبرنامج أهداف سلوكية بمعنى أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وأهم شروط الأهداف التفصيلية «السلوكية» ما يلى:
ـ أن يبدأ الهدف بفعل سلوكى «أدائى» يمكن ملاحظته وقياسه مثل «يكتب، يخطط، يجرى، يلخص، يقارن» أما الأفعال الغير سلوكية والتى لا يمكن ملاحظتها أو قياسها مثل «يفهم، يفكر، يشم»

ـ أن يتضمن الهدف السلوكى إشارة إلى معيار الأداء كلما أمكن ذلك ويكون ذلك بشكل كمى فى المجالات التى تسمح بذلك مثل التدريب على الآلة الكاتبة.
وبوجه عام يلاحظ أن تبدأ الأهداف التفصيلية «السلوكية» بعبارة مثل:
فى نهاية البرنامج يكون المشارك قادرا على..
ويراعى أن تحدد هدف لكل مهمة من مهام الوظيفية الحيوية وبوجه عام يتم تحديد كل من الهدف العام للبرنامج والأهداف التفصيلية للبرنامج عن النموذج التالى:

نموذج رقم (٤)
الجهة....
إدارة التدريب

أهداف البرنامج
ـ اسم البرنامج:
ـ الهدف العام للبرنامج
ـ تنمية إكساب معارف ومهارات العاملين فى مجال (   ) لرفع مستوى الأداء وحل مشكلات العمل.
ـ الأهداف التفصيلية السلوكى للبرنامج:
ـ يتوقع فى نهاية البرنامج يكون المشارك قادرا على:
١ـ
٢ـ
٣ـ
٤ـ
٥ـ
٦ـ

٣ ـ تحديد شروط القبول فى البرنامج
لكى يتحقق النجاح للبرنامج التدريبى فلابد من تحديد شروط القبول فيه وتتضمن الآتى:
ـ شروط خاصة بالمؤهل
ـ شروط خاصة بالنشاط
ـ شروط خاصة بالدرجة
ـ مؤشرات تستخدم فى التأكد من توافر المعارف، والمهارات لدى المرشح لاتخاذ قرار قبول المرشح للبرنامج من عدمه مثل اختبارات معينة، توفر مدة خبرة معينة، المقابلة الشخصية.
وتكون صياغة شروط القبول فى البرنامج وفقا للآتى:
ـ أن يكون حاصلا على ....
ـ أن يكون من العاملين فى مجال (   ).
ـ اجتياز الاختبارات اللازمة قبل الترشيح للبرنامج.
٣ ـ تحديد الوقت المخصص للتدريب وأساليب التدريب حتى نضمن تغطية كل محتويات البرنامج بشكل متوازن فلابد من تحديد المخصص للتدريب لكل عنصر من موضوعات الوحدة التدريبية بالدقيقة ويتم جمع الوقت الخاص بكل الموضوعات المتعلقة بالوحدة التدريبية على أن يراعى فيه قبول القسمة الصحيحة على الساعة.
ويتم جمع الوقت المخصص للتدريب لكل الوحدات التدريبية وصولا إلى الوقت الخاص لكل البرنامج على أن يراعى فيه قبول القسمة

الصحيحة على مدة البرنامج بالأيام ويتم تحديد الأسلوب المناسب لكل عنصر من عناصر الموضوع حتى يتم استخدام أساليب «المحاضرات ـ المناقشات» للعناصر الخاصة بالمعارف ويتم استخدام أساليب «التطبيقات العملية دراسة الحالات ـ الزيارات الميدانية... الخ» للعناصر الخاصة بالمهارات.
وفيما يلى نموذج تحديد الأساليب المستخدمة فى البرنامج والتوقيتات الزمنية وفقا للآتى:

الجهة ...... نموذج رقم (٤)
إدارة التدريب

تحديد التوقيتات الزمنية والأساليب المستخدمة

الوحدة التدريبية	محاضرة	مناقشة	دراسة حالة	تطبيق عملي	زيارة ميدانية	إجمالي عدد الساعات
	أساليب التدريب [illegible] لكل عنصر					
الوحدة الأولى						
ـ	١٠	١٠				
ـ	١٠	١٠				٢٤٠+٦٠=
ـ	١٠	١٠				٤ ساعات
ـ			٦٠			
ـ				١٢٠		
إجمالي عدد ساعات الأولى	٣٠	٣٠	٦٠	١٢٠		٢٤٠
الوحدة الثانية						
ـ						
ـ						
ـ						
ـ						
ـ						
إجمالي عدد ساعات الثانية						
إجمالي ساعات البرنامج						

٤ ـ إعداد دليل البرنامج:
الخطوة الأخيرة فى تصميم البرنامج التدريبى هى إعداد دليل للبرنامج وهو دليل خدمى أو اقتصادى وتسوقى وإعلامى ويشمل الدليل على ما يلى:
- اسم البرنامج
- الهدف العام للبرنامج والهدف التفصيلى
- شروط الالتحاق بالبرنامج
- مدة البرنامج
- أساليب التدريب
- نظام التدريب
■ محاور البرنامج:
١ـ
٢ـ
٣ـ
٤ـ
■ ترتيب البرنامج:
بعد الانتهاء من تصميم البرنامج يتم ترتيبه وفقا للآتى:
١ ـ الغلافة.
٢ ـ دليل البرنامج.
٣ ـ نموذج تحديد المهام الوظيفية رقم (١).
٤ ـ نموذج اختيار المهمة الحيوية رقم (٢).
٥ ـ نموذج تحليل المهام إلى معارف ومهارات رقم (٣).
٦ ـ نموذج تحديد التوقيتات الزمنية

أضف إلى مهاراتك الشخصية:

كيف تتعلم وتكتسب الذكاء

■ إعداد: مرفت حمدى - باحثه بالجهاز

انظر إلى العبارات التالية وأجب عن كل سؤال منها بالموافقة إذا كنت تعتقد أنها تنطبق عليك، وبعدم الموافقة إذا كنت تعتقد أنها لا تنطبق عليك:

● أشعر أحياناً بالضيق، بدون أن أعرف السبب فى ذلك.

● بعد الأشخاص يثيرون استيائى، مهما حاولت أن أبدو غير مهتم بهم.

● كل شخص يعانى من بعض المشكلات فى حياته، ولكن مشكلاتى النفسية أضخم من أى شخص آخر.

● عندما تواجهنى مشكلة، تكون دائماً نتيجة لفشلى وخيبتى وغبائى.

● لا أشعر بالراحة فى المواقف التى تحتاج للتعبير عن إظهار المشاعر الطيبة والموده والحب.

● عندما أقرر تحقيق هدف معين، أجد كثيراً من العقبات التى تحول بينى وبين الوصول لأهدافى.

● أشعر بالملل وفقدان الصبر.

● أشعر بالتعاسة لأسباب لا أعرفها.

● أحتاج دائماً لتأييد الناس حتى أرضى عن أى عمل أفعله.

● أحتاج لقوة دفع خارجية حتى أتمكن من ممارسة أعمالى بنجاح.

إذا كانت إجاباتك عن الأسئلة السابقة أو أمثالها بالإيجاب فمعنى ذلك أنك تفتقر للذكاء الوجدانى، أى أنك من النوع الذى تسيطر عليه التقلبات الانفعالية، والاستغراق فى القلق.. وأنك تجد صعوبة فى تكوين علاقات مستقرة ودافئة مع الآخرين. كما يعنى أنك لا تشعر بالرضا عن نفسك ولا عن الآخرين ولا عن المجتمع الذى تعيش فيه. بعبارة أخرى فإن فرصك فى النجاح والتفوق والسعادة فى الحياة العملية والمهنية ستكون محدودة مقارنة بالشخص الآخر الذى يتمتع بعكس هذه المشاعر، أى ذلك الذى يتسم بقدرة عالية من الذكاء الوجدانى.

فما هو الذكاء الوجدانى؟

الذكاء الوجدانى هو عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية التى تمكّن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على تكييف حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات. فالشخص الذى يتسم بدرجة عالية من الذكاء الوجدانى، يتصف بقدرات ومهارات تمكّنه من أن:

● يتعاطف مع الآخرين خاصة فى أوقات ضيقهم.

● يسهل عليه تكوين الأصدقاء والمحافظة عليهم.

● يتحكم فى الانفعالات والتقلبات الوجدانية.

● يعبر عن المشاعر والأحاسيس بسهولة.

● يتفهم المشكلات بين الأشخاص ويحل الخلافات بينهم بيسر.

● يحترم الآخرين ويقدرهم.

● يظهر بدرجة عالية من الود والمودة فى تعاملاته مع الناس.

● يحقق الحب والتقدير من الذين يعرفونه.

● يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم ويستطيع أن ينظر إلى الأمور من وجهات نظرهم.

● يميل للاستقلال فى الرأى والحكم وفهم الأمور.

● يتكيف مع المواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة.

● يواجه المواقف الصعبة بثقة.

● يشعر بالراحة فى المواقف الحميمة التى تتطلب تبادل المشاعر والمودة.

● يستطيع أن يتصدى للأخطاء والامتهان الخارجى.

إذاً فأنت تلاحظ أن الذكاء الوجدانى مفهوم يحمل فى طياته عدد من السمات والصفات التى يمكن تلخيصها فيما يأتى:

١ - الإدراك الواضح لدوافعه الشخصية بما فى ذلك وعيه بمختلف المشاعر التى تتملكه حتى وهو فى قمة الانفعال.

٢ - يثق بنفسه ويتحمل مسئولية أفعاله وينزع إلى الاستقلال فى تصرفاته وآرائه.

٣ - يتمتع بدرجة عالية من الصحة النفسية بما فى ذلك الخلو النسبى من اضطرابات القلق والكآبة.

٤ - ينظر إلى الحياة بتفاؤل وإيجابية.

٥ - قد يشعر أصحاب هذا النوع من الشخصية بالكدر والضيق أحياناً كالآخرين ولكنهم يستطيعون التخلص من هذه المشاعر فى فترات قصيرة بسبب ما يتسمون به من عقلانية وحنكة.

٦ - لديهم قدرة عالية على التحكم فى تقلباتهم الانفعالية، مع توظيف مشاعرهم وعواطفهم لما فيه الصالح الشخصى دون تضحية بصالح الآخرين.

٧ - يتفهمون جيداً ما يواجههم من آمال أو آلام، ومن ثم تتسع الفرص أمامهم للنجاح والتفوق وتكوين علاقات إنسانية فعالة بالآخرين.

ولك أن تتوقع ما تستطيع تحقيقه فى الحياة من فوز وتفوق إذا كنت تملك قدراً مرتفعاً من الذكاء الوجدانى بالإضافة للذكاء العقلى الذى يرتبط بالنجاح الأكاديمى وتحصيل العلم والمعلومات وغيرها من المهارات الفكرية والذهنية التى تقيسها مقاييس الذكاء التقليدى.

ومن تبلور هذا المفهوم، أصبح من أكثر المفاهيم رواجاً لدرجة أن الرئيس السابق «كلينتون» عندما سألوه فى إحدى اللقاءات عن أهم المفاهيم التى أثرت فى حياته المهنية ونجاحه السياسى والاجتماعى كان مفهوم الذكاء الوجدانى من أكثر المفاهيم التى ذكر أنها أثارت تشوقه واهتمامه وأفادته فى حياته أجلّ الفائدة.

الذكاء الوجدانى يمكن تعلمه واكتسابه:

الآن عرفت ماهو الذكاء الوجدانى، وتعرفت على بعض خصائصه الثابتة، ويبقى لك أن تعرف بعض ما يجب عمله لاكتساب مهاراته، فمن ذلك:

● تدريب الذات على الهدوء والاسترخاء فى مواجهة الأزمات.

● كن واعياً بالمشاعر والانفعالات السلبية التى تتملكك أحياناً دون توقع. كن منتبهاً بشكل خاص لحالات القلق والاكتئاب والغضب، وأعمل على التخلص منها أو الإقلال منها بقدر ما تستطيع، لأنها تعيق تفاعلاتك الجيدة بالناس وتجعل بينك وبينهم سداً منيعاً يعيق تفاعلك بهم.

● لا تجعل العناد أو المكابرة يحرمانك من التعلم من الآخرين حتى ولو كانوا أصغر منك أو مختلفين عنك أو أقل مركزاً أو سطوة، فالرأىُ الجيد والكلمة لاتعرف التمييز فاطلبها حيثما وجدتها.

● حافظ دائماً على مشاعر طيبة عند التعامل مع الآخرين، بأن تتفهم مشاعرهم وما يُوجِّههم من دوافع وحاجات شخصية واجتماعية. تفهم مخاوفهم، ومشاعرهم بالغيرة والغضب، حتى تكون أقدر على توجيه تفاعلاتك معهم فى الطريق الإيجابى دائماً وبأقل قدر من التوتر.

● علينا أن ندرب أنفسنا جيداً على مواجهة الأزمات بهدوء، وأن نتصدى لحل الخلافات خاصة تلك التى تثور عندما نواجه مختلف التاثيرات السلبية والعقبات التى قد تطرحها أمامنا بيئة اجتماعية تعوق قدراتنا على النمو السليم والصحة النفسية.

● عليك أن تنمى قدرتك على مواجهة النقد الخارج، انظر إلى النقد بوصفه فرصة للناقد والمنتقد، للعمل معاً نحو تحقيق هدف له معنى والوصول إلى حلول ناجحة للمشكلات التى أثارت النقد، وليس بوصفه خصومة وتآمر.

ـــاء الوجـــــدانـــى؟

● راقب تحيزاتك وتعصبك الشخصى ضد بعض الأشخاص المختلفين عنك اجتماعياً أو ذهنياً. تذكر أن التعصب نوع من الجمود العاطفى ولهذا تتصف الشخصية المتعصبة بالعدائية نحو المختلفين عنا فى الرأى أو السلوك مهما كانت الحقائق مختلفة عما نحمل من رأى متحيز أو توجه سلبى نحو الآخرين.

● لكى تنمى شخصيتك فى اتجاه الذكاء الوجدانى امنح فرصة لنمو مهاراتك على التعاطف ومؤازرة الآخرين ومد يد العون لهم. تذكر أن العطاء لا يكون مادياً فحسب بل يمتد ليشمل قدرتك على العطاء من جهدك ووقتك وعلمك. تذكر أنه إذا كان من أهدافك أن تمد يد العون والمساعدة للآخرين فثق أنك ستجد الكثير من الطرق الملائمة لعمل ذلك، فالمجال أمامك واسع جداً لتكون خدوماً و«خادم القوم سيدهم».

● وأخيراً انظر وتأمل العبارات التى بدأنا بها الموضوع وعامل هذه العبارات على أنها عقبة فى تطورك الشخصى ونجاحك فى العمل، ومن ثم تجنب ماتصفه هذه العبارات من آراء أو سلوك، واعمل على أن تتصرف بعكسها، أى بحسب الخصائص المرصودة بعدها. استمر فى ذلك حتى تصبح تصرفاتك الجديدة عادية وترتبط بحق بما يسمى بالذكاء الوجدانى.

● إذا كنت أبا كن على وعى بالعوامل التى تيسر نمو الذكاء الوجدانى لدى أطفالك مبكراً. قلل من انتقاداتك لآرائهم، ناقش آراءهم فى الناس والآخرين بدون تعصب، شجعهم على التعاطف مع الآخرين والتطوع للأعمال التعاونية والخيرية. دربهم مبكراً على اكتساب المهارات الاجتماعية وتنويع صداقاتهم بفئات مختلفة من الناس. شجعهم على التخلى عن الغضب والفورات الانفعالية بأن ترسم أمامهم بتصرفاتك قدوة لهم على الهدوء وتجنب الانفعالات. اطلب منهم دائماً أن يقدموا لك على الأقل ثلاثة حلول لأى مشكلة قد تواجههم أو تعترض نموهم.

فى الاحتفال بعيد الأم تكريم الامهات المثاليات فى الجهاز



نظمت الإدارة العامة لشئون العاملين بالجهاز حفلا لتكريم الأمهات المثاليات على مستوى الجهاز وحضر الحفل الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز وقام بتوزيع بعض الجوائز العينية عليهن وشارك فى الحفل الأستاذة نبيهة عبد الباقى رئيس الإدارة المركزية لشئون الإمانة العامة والأستاذة جيهان عبد الرحمن أحمد مدير عام شئون العاملين.

الاشتراكات والمراسلات وقواعد النشر بالمجلة

المراسلات: توجه المراسلات باسم الأستاذ/ مدير تحرير مجلة التنمية الإدارية الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ١ طريق النصر ـ مدينة نصر ـ القاهرة ـ تليفاكس: ٢٦٠٢٠٨٣

الاشتراكات: الاشتراك السنوى داخل الجمهورية اثنى عشر جنيها شاملة مصروفات البريد تسدد الاشتراكات نقدا أو بشيك باسم السيد/ أمين صندوق مجلة التنمية الإدارية ـ الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

الإعلانات: يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة الأسعار المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة.

قواعد النشر فى المجلة:

تقبل إدارة المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها إذا توفرت فيها الشروط التالية:

● أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة التى صدرت من أجلها كمجلة علمية تهتم بموضوع التنمية الإدارية.

● تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء.

● تتسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى فى البحث والاسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمة وتكتب على الآلة الكاتبة.

● تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصيا.

● كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.

● تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقا للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

● للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

أصبح التخطيط والإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية للمنظمات التى تنشد تطوير فعاليتهاالقيادية وكفاءتها الإدارية فى مواجهة بيئة أكثر الحاحا من حيث مطالبها وحاجاتها فى مواجهة ظروف بيئة متغيرة فى عالم اليوم الذى يمكن أن يطلق عليه عالم التغييرات والمتغيرات.

وفى سبيل مواجهة هذه التحديات وإدارة هذه التغييرات البيئية (الخارجية والداخلية) فإنه صار لزاما على المنظمات على اختلاف أنواعها أن تتبنى مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها بالمنظمات المصرية ووحدات الجهاز الإدارى

■ إعداد / ليلى منير حنا مدير عام بالجهاز
■ اسحاق زاهر باحث أول بالجهاز

ــ إن الموقف الحالى يحتاج إلى استراتيجيين لديهم القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة توازن بين عوائد الأجل القصير وعائد الأجل الطويل المطلوب استراتيجيات تعمل على زيادة تأقلم المنظمات مع متطلبات السوق العالمى واستراتيجيات ذات نطاق واسع وتأثير كبير تمثل تغيرا حقيقيا ومؤثرا لطريقة إدارة الاقتصاد.

ــ نحتاج إلى استراتيجيين تعتمد استراتيجيتهم على نظريات راسخة وخطوات عملية واستقراء للبيئة وتقييم لإمكانات الداخلية ولاينقصها الخيال والطموح شاعرين بضخامة المسئولية الاجتماعية الملقاة على عاتقهم - معتمدين على فكر استراتيجى يخالف الفكر التقليدى والحلول التقليدية الذى ثبت أن نتائجها محدودة لاتتناسب إطلاقا مع حجم المشكلات المعاصرة.

ــ وتستهدف هذه الورقة التعرف على مفاهيم التخطيط والإدارة الاستراتيجية والأسس العامة لتطبيق التفكير الاستراتيجى وبعض الاقتراحات لتطوير الممارسات الاستراتيجية بالمنظمات المصرية وذلك من خلال عرض المحاور الآتية:

أولا: التخطيط الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية واهميتها.

ثانيا: الأسس العامة لتطبيق التفكير الاستراتيجى بوحدات الجهاز الإدارى للدولة.

ثالثا: كيف يمكن تنمية وإيجاد خطة استراتيجية للمنظمة

رابعا: اقتراحات لتطوير الممارسات الاستراتيجية بالمنظمات المصرية.

أولا : التخطيط الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية واهميتها:

التخطيط الاستراتيجى :

هو تحديد التوجه المستقبلى للمنظمة وكيفية تحقيقه وكيف نصل من الوضع الراهن إلى الوضع المستهدف

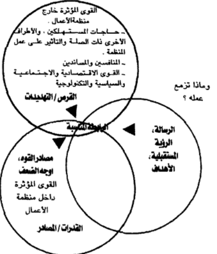
ـ التخطيط الاستراتيجى هو وسيلة لتخفيض كم وحدة المتغيرات الغير قابلة للتوقع وما - يصاحبها من مخاطر.

ــ إنه عملية لتحديد التوجيهات المستقبلية

ــ إنه سبيل لتنمية الاجماع والتلاقى فى توجيهات وأفكار المديرين على مستوى الإدارة العليا.

ــ إنه وسيلة لتنمية خطة واقعية ومقننة وطويلة المدى.

ـ التخطيط الاستراتيجى يساعد المنظمة فى إيجاد أفضل رابطة بين رسالتها وقدرتها وبيئتها الخارجية والشكل التالى يوضح الرابطة المناسبة بين رسالة المنظمة وقدراتها وبيئتها الخارجية.



الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هى تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المد يالبعيد ومراجعتها وتقويمها.

تحقق المنظمات التى تهتم بإدارة عملياتها وانشطتها على هدى من الدراسات الاستراتيجية العديد من المزايا منها مايرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعى الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتتفاعل المنظمة مع بيئتها وفيما يلى بعض مزايا الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية:

١ـ وضوح الرؤية المستقبلية:

تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة فى الغد. والمنظمة الناجحة هى تلك التى لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة فى توقعاتها وبالتالى تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور

٢ـ القدرة على أحداث التغيير والحد من مقاومته:

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد ذات فكر ايجابى وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة فى تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل وتساعد الإدارة الاستراتيجية على تأييد عمليات التغيير التى قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبنى استراتيجية محددة.

٣ـ تحسين قدرة المنظمة ةعلى التعامل مع المشكلات:

فالمديرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط فى عملية التخطيط يزيدون من قدراتهم ومسئولياتهم الاستراتيجية وبالتالى يكون لديهم قدرة كبيرة فى التعامل مع المشكلات

٤ـ مشاركة العاملين:

فالإدارة الاستراتيجية التى تستند إلى العمل الجماعى يترتب عليها

قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعى كما أنها تعمل على تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد

٥ـ تحقيق التفاعل البيئى على المدى البعيد:

تستطيع المنظمات أن تحقق التأثير الملموس فى ظروف ومتغيرات بيئتها فى الأجل الطويل

من خلال قراراتها الاستراتيجية التى تساعد فى استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية

٦ـ تدعيم المركز التنافسى:

حيث تنجح المنظمات التى تعتنق الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجى فى بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص واستغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

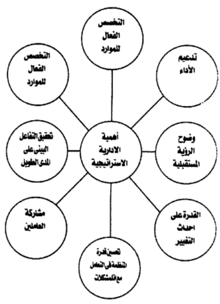
٧ ـ التخصيص الفعال للموارد والامكانيات:

تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها وامكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحى القوة والتغلب على نواحى الضعف

٨ـ تدعيم الأداء :

فالإدارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة فى الأجل الطويل

والشكل التالى يوضح الادارة الاستراتيجية :



ثانيا: الأسس العامة لتطبيق التفكير الاستراتيجى بوحدات الجهاز الإداري.

الإدارة الاستراتيجية هى نشاط حتمى وضرورى لوحدات الجهاز الإدارى لمواجهة المشكلات الاقتصادية واستثمار الفرص المتاحة أمام الحكومة ولتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرته.

أهداف التفكير والتخطيط الاستراتيجى فى أجهزة الحكومة ووحدات الجهاز الإدارى:

ــ مواجهة عدم التأكد فى بيئة العمل

ــ تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية

ـ التطوير التنظيمى لوحدات الجهاز الإدارى

ــ تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية

ــ التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات وتوفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن والأمان لدى العاملين فى وحدات الجهاز الإدارى لمواجهة أى تغيرات غير مرغوبة مستقبلا

ــ الخصائص الأساسية لمنهج التفكير الاستراتيجى وتطبقاتها فى وحدات الجهاز الإدارى.

أن تفهم أعضاء المنظمة بصفة عامة والمديرين والقادة المخططين ومتخذى القرارات بصفة خاصة لمنهج التفكير الاستراتيجى وممارستهم له فى العملية الإدارية يعد من الأشتراطات الأساسية للإدارة الاستراتيجية

وفيما يلى الخصائص أو السمات الأساسية لمنهج التفكير الاستراتيجى:

الخاصية الأول:

إن ترى قيادات ومسئولى وحدات الجهاز الإدارى النتائج المستهدفة من القرارات قد تحققت قبل أن تتخذ القرارات ذاتها.

من الممارسات الإدارية الخاطئة فى مجال الإدارة بصفة عامة وفى مجال التخطيط واتخاذ القرارات بصفة خاصة إن يتم تقييم الأداء بعد وضع الخطة وبعد اتخاذ القرار أو التقييم بعد تحقق النتائج أى اتباع فلسفة التقييم ومن ثم التصحيح اللاحق للأداء والتصرف وغالبا مايترتب على هذا المنهج مزيدا من الخطأ المرتبط بمزيد من الجهد والوقت والتكلفة وقليل من المنافع

والمنهج البديل لذلك هو التفكير الاستراتيجى الذى يقوم على:

١ـ التأكد من:

أـ جودة الفكر قبل جودة التصرف

ب ـ جودة المدخلات قبل جودة العمليات والمخرجات

ج ـ اكتمال ودقة الحقائق ورؤية الأمور على حقيقتها وليس على ظواهرها.

٢ـ الأطمئنان إلى جودة البديل الاستراتيجى الذى تم اختياره

الخاصية الثانية:

إن ترى قيادات ومسئولى وحدات الجهاز الإدارى بوضوح مرمى بصرها وتستفيد من الأحداث والمواقف الهامة فى تاريخها وإن تطمئن لسلامة تحركها.

تعد النظرة الجزئية أو الإحادية أحد أهم أسباب فشل الخطط وعدم فاعلية القرارات لما يرتبط بذلك من عدم اكتمال أو عدم وضوح الرؤية أمام المخطط ومتخذ القرار.

ويقوم منهج التفكير الاستراتيجى على النظرة الكلية المترابطة ومن ثم التأكد من وضوح الرؤية وكذلك وضوح العلاقة بين المحاور التالية:

ــ الأهداف والغايات التى تستهدف وحدات الجهاز الإدارى تحقيقها.

ــ الوضع القائم فى وحدات الجهاز الإدارى وما يترتبط به من نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وقيود أو تهديدات.

ــ المسار التاريخى السابق وتفهم واستيعاب دلالة المواقف والأحداث والدروس المستفادة منه وتاثيرها على صياغة الأهداف واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة.

ــ المسارات الاستراتيجية للتحرك من الوضع القائم إلي الوضع المستهدف ومتطلبات التحرك السليم تجاه الأهداف والغايات المخططة.

الخاصية الثالثة:

أن لا تتعامل قيادات ومسئولى وحدات الجهاز الإدارى مع بريق الفرص دون التأكد من حقيقة هذه الفرص حيث نجد أن القيادات أو المديرين سرعان ماتتخذ قرارات جريا وراء كل مايرونه فرص فى بيئة العمل دون أن يتاكدوا من جوهر وحقيقة هذه الفرصة وما إذا كانت تتفق ورسالة الوحدة التى يعملون بها ووحدات الجهاز الإدارى وأهدافها أم لا وما إذا كانت هذه الوحدات مهياة للاستفادة من الفرصة المتاحة أم لا.ويعنى هذا أن مايعد فرصة لجهة ما وفى موقف ماليس بالضرورة أن يكون فرصة لجهة أخرى فى مواقف أخرى وأن الجهة ليست مهياة لأن تتبنى كل فرصة تتاح أمامها وكذلك لا يعد موقف به مكاسب أو منافع معينة فرصة حقيقية بالنسبة لها.

الخاصية الرابعة:

إن تجمع قيادات ومسئولى وحدات الجهاز الإدارى فى تفكيرها وتصرفها بين الرؤية الكلية والرؤية الجزئية للأمور فى التصرفات الإدارية.

إن كثير من المديرين يقع فى أحد الخطأين التاليين:ـ

(١) الاكتفاء بالعموميات استنادا على التفسير السطحى لظواهر الأشياء سواء بالتعامل مع عناصر البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية دون الحرص على التدقيق فى المكونات التفصيلية للتعرف على حقائق هذه العناصر وتحديد ما يكمن فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وقيود أو تهديدات.

(٢) الاستغراق في الجزئيات التفصيلية والتعمق في دراسة خصائص الاجزاء منفردة دون تفهم طبيعة العلاقات التفاعلية والتأثير المتبادل بين لك الأجزاء دون تفهم الخصائص العامة للوحدات الإدارية ككل أو خصائص البيئة الداخلية ككل أو خصائص البيئة الخارجية ككل أو خصائص تفاعل الوحدات الإدارية مع عناصر بيئتها الداخلية وعناصر بيئتها الخارجية.

وعلى خلاف ذلك يتسم منهج التفكير الاستراتيجى بتحقيق التوازن بين النظرة الكلية العامة لوحدات الجهاز الإدارى والبيئة وكذلك النظرة الجزئية التفصيلية لمكونات الوحدة والعناصر البيئية

الخاصية الخامسة:

إن تتعلم قيادات الوحدات الإدارية من التجارب والمواقف والأزمات.

من المتعارف عليه أن قيادات الجهاز الإدارى لاتستفيد من تجاربها ولاتطور سلوكها بناء على ماتتعرض له من مواقف وماتم به من مشكلات وأزمات. وعلى العكس من ذلك يعتمد منهج التفكير الاستراتيجى على آلية نظامية لرصد المواقف والأحداث الهامة الحرجة ذات التاثير الواضح على تاريخ وحدات الجهاز الإدارى ومسارها وقدراتها على تحقيق أهدافها وتحليل هذه الأحداث والمواقف والتعرف على دلالاتها وتحديد خططها وبرامجها والبدائل

والمسارات الاستراتيجية التى تعمل من خلالها وينتج عن ذلك عادة تجنب حدوث مشكلات أو أزمات أو على الاقل منع تكرارها.

الخاصية السادسة:

أن تدرك القيادات الإدارية أهمية الانتباه إلى أبعاد أو خصائص الموقف الإدارى فى اتخاذ القرارات.

الخاصية السابعة:

أن لا تكون لإدارة وحدات الجهاز الإدارى تصورات وتضع أهدافا وتحدد مسارات على ظواهر لم تدرك حقيقتها.

من الخطأ والخطورة أن يتم وضع تصورات ورؤيا قائمة على ظواهر المواقف والأحداث دون أن تقف الإدارة بوعى على حقيقة هذه المواقف والأحداث ودون أن يكون لديها إدراك صحيح لمحددات هذه المواقف والأحداث ودلالاتها واتجاهاتها ويؤدى هذا إلى أن تضع الإدارة توجيهاتها وأهدافها وخططها على افتراضات خاطئة.

ولتوضيح ذلك دعنا نتناول ذلك دعنا نتناول التساؤل التالى: -

ماهى المكونات الأساسية اللازمة لوضع خطة استراتيجية للتنمية على مستوى الدولة؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تتطلب ثلاثة أبعاد أساسية هى:

البعد الأول: تحديد المحاور الرئيسية التى بها تتم عملية التنمية على مستوى الدولة.

البعد الثانى: الدراسة المتعمقة لهذه المحاور للتعرف على خصائصها الحقيقية ومتطلبات توفيرها.

البعد الثالث: تحديد طبيعة العلاقة بين هذه المحاور وكيفية التفاعل فيما بينها وشكل الارتباط والتأثير المتبادل بين خصائصها ومتطلباتها لتشكيل منظومة متكاملة لوضع خطة استراتيجية للتنمية.

الخاصية الثامنة:

إن لا تعمل الوحدات الإدارية فى ظل فجوة عم الربط والتفاعل المتواصل بين الجانب العلمى المهنى وجانب الممارسة العملية والتأثير السلبى لهذه الفجوة على متطلبات تنمية مهارات وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير والتحديث

من السمات البارزة فى الدول المتخلفة وجود فجوة عميقة مستمرة بين ماهو جديد وحديث فى الجانب المعرفى العلمى المهنى والجانب الواقعى المرتبط بالممارسة العملية فى مواقع العمل وبذلك يفتقد مناخ العمل لمقومات التفكير الابتكارى الإبداعى ومن ثم يتضاءل الدافع للتطوير والتحديث كأحد المتطلبات الأساسية لممارسة الإدارة الاستراتيجية

ويتسم منهج التفكير الاستراتيجى بخاصية الربط والدمج المتواصل بين جناحى تحديث وتطوير المعرفة من جانب وتنمية المهارات من خلال الممارسة العملية من جانب آخر على اعتبار أن المعرفة والمهارة هما المحددان للقدرة والأداء المتميز

الخاصية التاسعة:

التواصل والاستمرارية فى تطبيق منهج التفكير الاستراتيجى

إن التفكير الاستراتيجى هو بمثابة عملية مستمرة لاتتوقف وعملية متصلة تربط بين ماسبق والآن وما هو متوقع ويتعذر أن نفكر استراتيجيا دون أن نربط خطط وبرامج ونتائج الأعمال فى الفترة السابقة وخصائص الموقف فى الفترة الحالية وتقديرات الإدارة وتوقعاتها خلال الفترة القادمة ويمثل هذا التصور سمة أساسية من سمات منهج التفكير الاستراتيجى الذى لاغنى عنه فى تنظيم وإدارة وحدات الجهاز الإدارى

جوهر التفكير الاستراتيجى ودورة فى الإدارة الاستراتيجية:

١- جوهر الإدارة الاستراتيجية :

يتمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية فى أن يكون لدى وحدات الجهاز الإدارى المبادأة للتعامل مع الأشياء والمواقف على ضوء معرفتها بحقائق هذه الأشياء والمواقف ومن ثم يكون هناك فاصل زمنى مناسب بين إدراكها للأحداث والتحضير للتعامل الفعال معها.

ويعنى هذا أنه من الخطورة أن تقوم وحدات الجهاز الإدارى استنادا على ظاهرة الأشياء والمواقف واعتمادا على التفسير السطحى للأحداث بتكوين تصور عن بيئة وحدات الجهاز الإدارى وما بها من فرص وقيود ونقاط قوة ونقاط ضعف وأن تصيغ أهدافها بناء على هذا التصور ثم تحدد مسارات التحرك من الوضع القائم تجاه الأهداف بناء على مجموعة من الافتراضات غير الدقيقة أو الخاطئة

أن مايبذل من جهد وماينفق من تكلفة فى وضع الخطط والبرامج يمكن أن يكون إسرافا ومضيعة للوقت وإهدارا للموارد مالم يكن لدى الأفراد بصفة عامة والمديرين ومتخذى القرارات بصفة خاصة مهارة تطبيق منهج التفكير الاستراتيجى حتى يمكن الوقوف على حقائق الأشياء قبل تكوين تصور ووضع الافتراضات الاستراتيجية على ظاهر الأشياء وليس حقيقتها.

٢- التفكير الاستراتيجى والخطط الاستراتيجية

إن التفكير الاستراتيجى يترتب عليه حتما استراتيجيات وخطط استراتيجية وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة وحدات الجهاز الإدارى وتحقق أهدافها فى حين أن وجود خطط وبرامج وسياسات وأنظمة مع غياب التفكير الاستراتيجى وغياب الرؤية الاستراتيجية عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسئولين فى جو من التشوش وعدم وضوح الرؤية يترتب عليه عادة أن تصبح الخطط والبرامج والسياسات هدفا فى حد ذاتها وليست كما يجب أن تكون مجرد آليات وأدوات لتحقيق رسالة وحدات الجهاز الإدارى وأهدافها.

عناصر تطبيق الإدارة الاستراتيجية فى الجهاز الإدارى

عناصر الإدارة الاستراتيجية

١- البيئة الداخلية

تشتمل على كافة العناصر التى تدخل ضمن الحدود الداخلية لوحدات الجهاز الإدارى وتتحدد بناء على قرارات تتم داخل وحدات الجهاز الإدارى وتنفرد إدارة وحدات الجهاز الإدارى بتحديدها مثل التظيم الإدارى ونظم وسياسات وقواعد العمل والإمكانيات الفنية والمالية والبشرية التى تدخل تحت ملكية وحدات الجهاز الإدارى.

١/١ نقاط القوة:

تتمثل النواحى الإيجابية الداعمة لوحدات الجهاز الإدارى وتميزها عن غيرها ويمكن لوحدات الجهاز الإدارى عند حسن استغلالها أن تحقق مكاسب معينة.

١/٢ نقاط الضعف:

تتمثل فى النواحى السلبية التى تقلل قدرة وحدات الجهاز الإدارى للاستجابة إلى احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التى يتطلب الامر معالجتها لدعم القدرة التنافسية لوحدات الجهاز الإدارى.

٢- البيئة الخارجية

تشتمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود وحدات الجهاز الإدارى ولاتخضع كلية لسيطرتها وتؤثر على قدرتها فى أداء مهامها وتحقيق أهدافها وإن كان لوحدات الجهاز الإدارى فرصة أن تؤثر فيها وتشارك فى تحديد خصائصها وعادة مايتم تصنيف البيئة الخارجية إلى مستويات ثلاث(تشغيلية خاصة بالنشاط وكلية مع النشاطات ذات العلاقة وعامة مع كافة النشاطات الأخرى)

٢/١ الفرص:

تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التى يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة وحدات الجهاز الأدارى وأهدافها وخططها وبرامجها وذلك عند قدرة وحدات الجهاز الإدارى على استثمارها لصالحها.

٢/٢ القيود والتهديدات

تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التى يمكن أن تؤثر سلبا على قدرة وحدات الجهاز الإدارى فى تحقيق أهدافها أو تعوق تحرك وحدات الجهاز الإدارى وتقلل من قدرتها على توظيف مالديها من إمكانيات.

٣- الرسالة

هى السبب الأساسى لوجود وحدات الجهاز الإدارى والتى تبين مبرر بقائها ونموها وقبولها من الأطراف ذوى العلاقة والتى على ضوئها تتحدد الأهداف وتوضع الخطط والبرامج وتوضع السياسات والقواعد والأنظمة.

٤- الغايات

تشير إلى المنافع والمكاسب التى تقصد وحدات الجهاز الإدارى الى تحقيقها لصالح الأطراف ذوى العلاقة من ملاك ومديرين وأفراد.

٥- الأهداف

تمثل محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمى أو الرقمى من خلال تحقيقها تتحقق غايات وحدات الجهاز الإدارى ورسالتها.

٦ - الاستراتيجيات

تمثل البدائل التى يتم اختيارها لتحديد التوجهات أو المسارات التى تتحرك عليها وحدات الجهاز الإدارى لتحقيق أهدافها.

٧ ـ السياسات

تتكون من الضوابط العامة والقواعد والأسس التى يتم صياغتها والالتزام بها لتوفير مقومات نجاح الاستراتيجية أى أن السياسات توفر قدر من الحماية لتنفيذ الاستراتيجيات والالتزام بها والحرص على سلامة تطبيقها.

٨ ـ الخطط

تتمثل فى مراحل أو مكونات التحرك تجاه الأهداف وما يرتبط بها من علاقات وأزمنة وتخصيص الإمكانيات والموارد على الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف وحدات الجهاز الإدارى ورسالتها.

٩ ـ البرامج

يتم وضعها من خلال تجزئة الخطط إلى فترات زمنية أقل من فترة الخطة مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانيات ترتبط بأزمنة وعلاقات معينة.

١٠ ـ الموازنات

يتم إعدادها من خلال الترجمة المالية للبرامج وما يرتبط بها من أوجه الانفاق والمصروفات ومصادر الإيرادات ونتائج الأعمال.

ــ متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتفعيل نظام التخطيط الاستراتيجى فى الجهاز الإدارى.

تتطلب ممارسة التفكير الاستراتيجى والتطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية:

١ـ تهيئة وحدات الجهاز الإدارى لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وتعد هذه العملية أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجى وتتم هذه التهيئة من خلال مايلى:

أ ـ التهيئة المعنوية: السلوكية وتعميق إقتناع أعضاء وحدات الجهاز الإدارى بصفة عامة وأعضاء الإدارة العيا بصفة خاصة بأهمية وضرورة الإدارة الاستراتيجيةوكذا التأكد من توفر مستوى مرتفع من رضا العاملين عن المناخ التنظيمى للمنظمة وعن الأساليب والممارسات الإدارية بها.

ب ـ التهيئة الإدارية: وضع برنامج متكامل لتأهيل أعضاء وحدات الجهاز الإدارى إداريا لممارسة الإدارة الاستراتيجية والتأكد من دقة البرنامج واعتماده والتعامل معه على إعتباره أحد الوثائق الرسمية الهامة فى وحدات الجهاز الإدارى

ج ـ التهيئة الفنية: المهنية والتعرف على حقيقة الموقف الحالى لوحدات الجهاز الإدارى وإدراك وضعها الحقيقى على ضوء تطورها التاريخى ومايتوفر لديها من إمكانيات وموارد ومابها من نقاط قوة ونقاط ضعف

٢ـ توفير المعلومات التى تتطلبها الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجى ومصادر ووسائل الحصول عليها وكذا الإجراءات التنفيذية للحصول عليها .

٣ـ تحقق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجى فى كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات بمعنى أن تصبح فلسفة وقيم الجهاز الإدارى قائمة على أساس منهج التفكير الاستراتيجى وتطبيق الإدارة الاستراتيجية

٤ـ إعطاء أولوية أولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجى لدى الإدارة العليا ويتضح ذلك بالنظر إلى:

الوقت الذى تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجى مقارنا بالوقت الذى تضيعة فى الإجراءات التنفيذية والإطلاع على البيانات التفصيلية

حرص وانضباط الإدارة العليا فى حضور الاجتماعات وورش العمل التى تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية

٥ـ المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الإدارة الاستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية يجب أن يكون الأعضاء العاملين بوحدات الجهاز الإدارى للدولة على دراية بهدف عملية التخطيط الاستراتيجى ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها.

ــ المعوقات أو الأسباب التى تمنع الممارسة الفعلية والتطبيق العملى لمنهج التفكير الاستراتيجى :

(١) عدم ملائمة أو عدم كفاية الرصيد المعرفى المتاح لدى المختصين أو المسئولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجى ونتائجها حيث تركز معظم الكتابات فى مجال التخطيط الاستراتيجى على المعارف والأسس النظرية دون الاهتمام الكاف والتركيز على الممارسات والنماذج والتجارب العملية وتزويد المديرين والممارسين لعملية التخطيط بنماذج واقعية يمكنهم من خلالها اكتساب المهارات الفنية لوضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها بكفاءة وفعالية.

إن الأمر يحتاج من الممارسين لعملية التخطيط الاستراتيجى الإطلاع على بعض الحالات العملية الناجحة من التخطيط الاستراتيجى.

(٢) عدم ملائمة النمط الشائع فى تقديم المعاونة فى الاستشارات الإدارية التى يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية فى مجالات التخطيط الاستراتيجى.

حيث يقتصر دور الخبراء أو المؤسسات الاستشارية على مجرد تقديم رأى أو تصور بالإطار العام لإعداد الخطط الاستراتيجية دون أن يمتد دورها ومسئولياتها إلى تصحيح المفاهيم والتصورات لدى أعضاء وحدات الجهاز الإدارى وتنمية معرفتهم بمنهج التفكير الاستراتيجى وكذا عدم مشاركة هؤلاء الاستشاريين فى تحمل عبء نجاح الخطط الاستراتيجية ويتطلب معالجة هذا الأمر مشاركة المؤسسات الاستشارية فى تنفيذ الاستراتيجيات وتطويرها بما يحقق نجاحها وفعاليتها.

(٣) تزايد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجى وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف وحدات الجهاز الإدارى وتحديد الموارد وتخصيصها على الأنشطة من جانب وبين تحمسهم الفعلى واستعدادهم لتحمل عبء وتبعيات التفكير الاستراتيجى من جانب آخر وترجع هذه الفجوة إلى العديد من الأسباب أهمها:

أـ الإدراك المرتفع للتقلبات الشديدة وعدم التأكد فى البيئة بصورة يصعب تقدير اتجاهاتها.

ب ـ تركيز الممارسين ومتخذى القرارات على المدى الزمنى القصير فى عملية التخطيط وضعف الاهتمام بالمدى الزمنى الطويل.

ج ـ ضعف الارتباط بين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجى ونجاحها والمنافع التى يحصل عليها أعضاء وحدات الجهاز الإدارى .

(٤) غياب أو عدم وضوح ويسر الأدوات المهنية التى تستخدم فى ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية.

فالأمر يحتاج إلى وضع دليل عملى متكامل لعملية الإدارة الاستراتجية على أن يشتمل هذا الدليل على الأدوات الفنية أو المهنية التى تستخدم فى أداء كل مرحلة عند ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية.

(٥) ضعف أو غياب الجانب الإعلامى عن نماذج من وحدات الجهاز الإدارى والمؤسسات التى حققت نجاحا ونموا واضحا من خلال ممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجى بأسلوب صحيح.

هذا بعكس الكتابات الأجنبية التى تبرز بصفة دورية مثل هذه الحالات وتساهم فى تحليلها وتوضيح مجالات الاستفادة منها...

ثالثا: كيف يمكن تنمية وإيجاد خطة استراتيجية للوحدات الإدارية.

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجى :

ــ تبنى فكرة التخطيط الاستراتيجى والالتزام منها

ــ وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجى

ــ تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجى

المرحلة الثانية: التحليل الموقفى المزدوج

ــ تحليل الماضى والحاضر

ــ تحديد رسالة (مهمة) المنظمة

ـ القضايا الحرجة من منظور المستقبل

المرحلة الثالثة: تنمية وإيجاد الخطة الاستراتيجية

ــ خلق الرؤى المستقبلية للمنظمة

ــ اختيار المدخل التخطيطى (السناريوهات ـ القضايا الحرجة الأهداف)

ـ تحديد وتقييم البدائل

ـ الفرص والتهديدات.

ــ وضع الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة: وضع التصور المبدئى للخطة الاستراتيجية وتنقيحه

ــ الاتفاق على شكل وهيكل الخطة

ــ تنمية التصور المبدئى للخطة

ــ تنقيح الخطة

ــ تبنى الخطة

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

ـ مراحل تنفيذ الخطة

ـ متابعة الأداء بالمقارنة مع الخطة

ـ اتخاذ الإجراءات التصويبية/ التصحيحية

ــ تحديث الخطة

رابعاً: اقتراحات لتطوير الممارسات الاستراتيجية بالمنظمات المصرية .

لاشك أن هناك حاجة لتطوير الممارسات الاستراتيجية في المنظمات خاصة في الدول النامية

ويتطلب ذلك نقل تجارب الآخرين في مجال تطوير الممارسات الاستراتيجية حتى يمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه التجارب في هذه المرحلة الحرجة التي تمر بها في ظل الاتجاه نحو حرية التجارة العالمية وعولمة المنافسة.

وسوف نعرض اقتراحات للتطوير بالنسبة للمجالات التالية:

١ـ القرارات الاستراتيجية

٢ـ تأثير البيئة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

٣ العولمة والنجاح الاستراتيجي

٤ـ أنظمة المعلومات وجودة الاستراتيجيات

(١) القرارات الاستراتيجية:

يمكن أن نتقدم بالاقتراحات الآتية

أ ـ ضرورة أن تركز الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية على أن يفوض ما عدا ذلك للمستويات الإدارية الأقل

ب ـ اسناد إدارة المنظمات المصرية للقادة القادرون على اتخاذ قرارات استراتيجية وتحمل قدر من المخاطرة وزيادة السلطات الممنوحة لهم ومحاسبتهم عن عدم استخدامها

ج ـ الاعتماد في تقييم الإدارة العليا على دراسة نوع ومعدل الاستراتيجيات المتخذة ومدى اهتمامها بالبيئة الخارجية وجدية محاولاتها لإيجاد طرق مبتكرة للكشف عن الفرص والتهديدات والتعامل معها وذلك بالأعتماد على تفجير الطاقات الكامنة في الموارد المادية والبشرية المتاحة.

(٢) البيئة وتأثيرها على القرارات الاستراتيجية

إن البيئة وما تتضمنه من قوى لها تأثير بالغ على الطريقة التي يضع بها المدير الاستراتيجيات وعلى طبيعة الاستراتيجيات ذاتها ومن ثم ينبغي تهيئة البيئة الصالحة لوجود ممارسات استراتيجية جيدة لذلك ينبغي:

ـ ضرورة إصلاح نظام التعليم بمراحله المختلفة لإيجاد أفراد قادرين على الابتكار والتطوير ويشعرون أن مسئولياتهم لاتنحصر في تلقي العلم وحفظ المناهج ولكنها تتضمن المشاركة في العملية التعليمية بالمناقشة والبحوث والتفكير.

ـ ضرورة إصلاح نظم الاختيار والتعيين والترقية بحيث يمكن للمنظمات المصرية اكتشاف النابغين الذين يتملكون مهارات استراتيجية وقدرة عالية على التفكير والابتكار والتطوير.

ـ ضرورة جعل الابتكار وتقديم أفكار جديدة مطلبا رسميا في المنظمات المصرية ولايشترط أن تكون هذه الأفكار الجديدة معقدة فالعبرة ليست بأهمية الفكرة فهذه مسألة سوف تتحسن بمرور الوقت ولكن المهم أن يسود مناخ بالعمل يشجع على الابتكار ويحث على جعله أمرا من الواجبات الرسمية للوظيفة.

ـ ضرورة أن تتعلم المنظمات من المنظمات العالمية الرائدة في مجالها بمعنى أن على كل منظمة أن تحدد منظمة تعتبرها قدوة وتعمل على الاقتراب من أفكارها الاستراتيجية على أن يتم تجميع معلومات عن استراتيجية هذه المنظمات الرائدة بطريقة دائمة للاستفادة منها في وضع الاستراتيجيات الخاصة بها وأن تحدد مسئولية تجميع وتحليل هذه المعلومات بطريقة رسمية.

(٣) العولمة والنجاح الاستراتيجي:

أصبحت العولمة وتحرير التجارة العالمية من الأمور التي على الدول النامية أن تتعامل معها بإعتبارها حقائق العصر ويبدو أن النظام العالمي يدفع بقوة واصرار نحو فرض المنافسة العالمية على كل الدول ويعني ذلك ببساطة أن الدول النامية عليها إعداد منظماتها للمنافسة العالمية.

ويمكن للمنظمات التي لايتوافر لها إمكانات الأقوياء أن تنافس بكفاءة إذا نجحت في اكتشاف نقاط ضعف العمالقة والمجالات التي لايهتمون بها وبالتالي تفكر في أن تقدم شيئا مبتكراً في هذا المجال مع الإسراع بعمليات التطوير داخل المنظمات وربطها كلها في كيان واحد وتشجيع المشاركة وعمل الفريق والابتكار مما يهئ المناخ المناسب للفوز في المنافسة العالمية.

ويمكن أيضا للمنظمات الضعيفة في المنافسة العالمية إتباع سياسة الاهتداء بأحد المنظمات الرائدة وتتبع استراتيجياتها الانتاجية والتسويقية والتنظيمية ومحاولة تطبيق هذه الاستراتيجيات في أسواق أقل قيمة من الأسواق التي تركز عليها المنظمة الرائدة ويشير رائد الفكر الاستراتيجي المعاصر بورتر أن الدول لاتنجح إلا بمؤسساتها فنجاح الدول يتوقف على قدرة منظماتها على المنافسة في الأسواق العالمية والذي لن يتحقق إلا بالتطوير وتقديم أفكار جديدة ومحاولة تحقيق التنويع الدولي أي محاولة إرضاء العملاء في أكثر من دولة من دول العالم وقد لوحظ أن المنظمات التي نوعت إنتاجها وأقتصر نشاطها على أسواق محددة كانت أقل نجاحا من المنظمات التي نوعت أسواقها العالمية وتوسعت جغرافيا وفي نفس الوقت احتفظت بتشكيلة محدودة من المنتجات والخدمات وبالنسبة للمنظمات المصرية يقترح مايلي:

١ـ أن تركز المنظمات المصرية على أسواق محددة وعلى منتجات وخدمات وأنشطة محدودة تستطيع القيام بها أفضل من غيرها والتوسع في أسواق أقل أهمية بالنسبة لمنظمات الدول الغنية.

٢ـ ضرورة أن تعد المنظمات نفسها للتعامل مع المنافسة العالمية بوضع استراتيجيات توسعية لاقتحام بعض الأسواق وبوضع استراتيجيات دفاعية لمواجهة استراتيجيات المنظمات الاجنبية التي يتوقع أن تعمل في السوق المحلي

٣ـ ضرورة الاستعانة بالخبرات العالمية في مجال الإدارة الاستراتيجية والاستفادة من خبراتهم الاستراتيجية

٤ـ ضرورة إعادة النظر وبطريقة مبتكرة وشاملة ولا ينقصها الخيال والرؤية المستقبلية إلى الإمكانات البشرية والمادية والحضارية والتاريخية والمكانية حتى يمكن إيجاد منافع يمكن أن تنفرد المنظمات بقدرتها على أشباع السوق العالمي منها أو يمكن تقديمها للعالم أفضل مما يستطيع الآخرون.

(٤) أنظمة المعلومات وتأثيرها على الاستراتيجيات:

يمكن أن نتقدم بالمقترحات التالية:

أ ـ أن تكون من أهداف أنظمة المعلومات التعرف على القوى التي تعمل خارج حدود المنظمة والتي تؤدي التغييرات الإيجابية فيها إلى إيجاد فرص للمنظمة بينما تؤدي التغييرات السلبية التي ليست في صالح المنظمة إلى إيجاد تهديدات للمنظمة وقد بينت إحدى الدراسات التي أجريت في ٥٠ شركة أمريكية أن هناك علاقة بين نجاح المنظمة وبين معدل قيامها بعملية تجمع وتحليل البيانات فالمنظمات الناجحة هي التي تستفيد أكثر من غيرها بمعلومات عن البيئة الخارجية وهذا مايتفق مع جوهر الإدارة الاستراتيجية التي تحتم الاهتمام بالبيئة الخارجية والتي تركز على ضرورة النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا يتفاعل بصفة دائمة مع البيئة

ب ـ لاتقتصر عملية تجميع المعلومات عن البيئة الخارجية على المصادر الرسمية فقط بل وعلى المصادر غير الرسمية أيضا لأن ذلك يساعد على فهم التغيرات البيئية وبالتالي الاستعداد لها بإتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

ج ـ ضرورة النظر للتنظيم بإعتباره نظاما مفتوحا يتوقف نجاحه على مدى ملائمته لبيئته

د ـ ضرورة تجميع بيانات كاملة عن البيئة الخارجية على أن يتم ذلك بطريقة رسمية ومحددة ودائمة وأن تحدد الوحدة الإدارية المسئولة عنها.

هـ ـ ضرورة أن يشارك أكثر من فرد في عملية تحليل وتفسير البيانات حتى لاتعكس الاستنتاجات إدراك شخص واحد

و ـ الاهتمام باكتشاف الفرص بنفس قدر الاهتمام باكتشاف التهديدات.

قائمة المراجع

ـ د. محمد أحمد عوض ـ الإدارة الاستراتيجية ـ الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية ـ ٢٠٠٤

ـ د. مصطفى محمود أبو بكر ـ الإدارة العامة ـ رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد ـ الدار الجامعية ـ ٢٠٠٥

ـ د. نادية العارف ـ الإدارة الاستراتيجية ـ الدار الجامعية ـ ٢٠٠٥

ـ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ـ مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي برنامج الإعداد لشغل الوظائف القيادية ـ الدرجة العالية ٢٠٠٦

ـ مجلة الإدارة ـ المجلد الثالث والثلاثون العددان الثالث والرابع يناير وأبريل ٢٠٠١.

عزيزى الموظف... هل أنت متوازن نفسياً؟!

■ إعداد / أحمد جابر حسنين

باحث بمكتبة مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى

هل سألت نفسك هذا السؤال من قبل؟ .. أغلب الظن انه لم يخطر على بال أحدنا أن يسأل نفسه هذا السؤال، رغم سهولة إجابته والتى يمكن تحديدها من خلال تحديد إلى أى مدى نفصل بين ظروفنا الخاصة، ومشاكلنا فى العمل وبين مهام وظيفتنا. وعلى هذا يتم تحديد مدى التوازن النفسى لنا.

«إن الموظف(أى موظف) يعرف حسب المفهوم الإدارى لنظام الجدارة بأنه الشخص ذو المؤهلات العلمية والخبرات العملية والقدرات والمهارات التى عين لشغلها، وتحمل المسئوليات الخاصة بها بدرجة مقبوله من الكفاءة».

ويأتى التوازن النفسى على رأس تلك الصفات الأخرى، ومن وجهة نظرى المتواضعة يتفوق التوازن النفسى فى الأهمية على المؤهل العلمى المناسب للوظيفة، فمن الوظائف مايمكن اتقانها بالتدريب والممارسة العملية، وهى ماتعرف بالخبرة ، وهذ أمر لايخفى على الكثير منا، فعدد لا بأس به من الموظفين لايحملون المؤهلات العلمية المناسبة لوظائفهم، ورغم ذلك يتقنون أعمالهم بل ويتفوقوا فيها فى بعض الأحيان على أصحاب التخصص، فالممارسة العملية على أرض الواقع تختلف اختلافا«كبيرا» عن الإطار النظرى للمؤهل وذلك فى أغلب الوظائف ، حسبنا دليل آخر على مانذكره أن إعادة توزيع العمالة بين الإدارات المختلفة داخل الجهة تتم فى سهولة ويسر، ودون أن تخلف مشاكل تذكر.

أما عن التوازن النفسى فهو أمر يمكن تحقيقه ، وإن كان تحقيقه ليس بالأمر الهين أو البسيط، وذلك لتشابك الأدوار وتعددها ، فالأمر لايمكن إلقاؤه على عاتق الجهة الإدارية وحدها، بل هناك أدواراً أخرى وأبعاداً عديدة من أهمها ثقافة المجتمع نفسه ونظرته للموظف العام والتى تتأرجح بين التهوين والتهويل،مما يؤثر على التوازن النفسى للموظف، نضف إلى ذلك مدى وعى الموظف نفسه وقدرته على الفصل بين حياته الخاصة وبين مهام وظيفته.. وللأسف فإن دور الجهة الإدارية فى إعداد الموظف لايتعدى فى كثير من الأحيان مجال التدريب، وإكساب الموظف المهارات اللازمة لوظيفته، وفى بعض الأحيان تهيئة البيئة المكانية المناسبة له لأداء عمله، ومع الاعتراف بالدور الهام للتدريب الإدارى إلا أنه فى النهاية دوراً«نظرياً» يحدد معالم وملامح الطريق الصحيح لأداء العمل، دون أن يضمن السير فيه.

فهذا أمر يعود إلى رغبة الموظف نفسه فى تطبيق ما أكتسبه من مهارات خلال فترة تدريبه، إلى جانب الدور الهام للقيادة الإدارية فى مساعدته على تطبيق تلك المهارات داخل الجهة. وتشجيع القيادة الإدارية من عدمه يؤثر بالسلب أو الإيجاب على التوازن النفسى للموظف والذى إذا قوبل بالرفض ، خاصة إذا كان الرفض غير مقنع له، يصاب بحالة من الإحباط والذى يتحول فيما بعد إلى حالة من اليأس فى الإصلاح المنشود مما يؤثر فى النهاية على حركة الإصلاح الإدارى بصفة عامة.

فإذا إعتبرنا أن الإصلاح الإدارى ماكينة لابد من صيانتها وإصلاحها وتطويرها حتى تاتى بمنتج جيد ، فلابد أن نهتم بقائد هذه الماكينة وهو العامل نفسه.

إذن على الجهة الإدارية دوراً لايستهان به خاصة فى بداية تعيين الموظف والذى يحتاج إلى رعاية واهتمام، حتى تكتسب الجهة انتمائه، ومن ثم جهده، فليس من المعقول أن يتقاضى العامل المؤقت، راتب يقل عن راتب الموظف الدائم بحوالى النصف، رغم تساوى المؤهل، ورغم أن العامل المؤقت يؤدى أعمال تتساوى مع زميله الدائم، بل ويتفوق عليه فى أحيان كثيرة«كما وكيفياً».

والحقيقية أن رضا العامل المؤقت بما يتقاضاه، ليس نابعاً من قناعة شخصية، أو رضا نفسى عن الوضع بالكامل ولكنه رضا المضطر وسط ظروف اقتصادية صعبة، بالإضافة إلى أن الميرى وترابه مازال هدفاً للجميع. وكما أن العامل مؤقت فالعجلة أيضا تدور مؤقتا لحين تثبيته على وظيفة دائمة، فيقل المجهود. كماً وكيفاً، وتتحول المسألة إلى ثأر بين العامل الذى كان مؤقتاً وبين الجهة التى ظلمته من قبل وحسناً فعلت الحكومة فى اتجاهاتها نحو مساواة الجميع.

كل ما سبق هو صورة من صور التقصير الإدارى من قبل الجهة، والذى أثر بدوره فى تكوين الموظف النفسى، والنتيجة عدم انتماء + بخل فى بذل المجهود + اعتقاد بأن الوظيفة ماهى إلا توقيع فى دفاتر الحضور والإنصراف، وتقاضى رواتب أشبه بإعانات البطالة، والنتيجة خلل إدارى ، وتعطيل مصالح، وإشاعة جو من الإحباط بين الجميع، والنهاية مواطن لايثق فى الحكومة نتيجة فقد الثقة فى العاملين بها.

والحقيقة لايمكن أن نذكر ماسبق دون التطرق إلى ضعف الرواتب بصفة عامة بالنسبة لاغلب موظفى الدولة، مما يشكل ضغطا نفسيا بل واجتماعياً على الموظف ، والذى يلجأ غالباً إلى البحث عن فرصة عمل أخرى لزيادة دخله ومايترتب علي ذلك من مشاكل نفسية تتعلق به وبأدائه لعمله مما يضر بالمصلحة العامة، ومشاكل اجتماعية تتعلق بإسرته التى تحتاج إلى رعايته، مما يسبب خللاً، للمجتمع ككل، على أساس أن الأسرة ماهى إلا نواة للمجتمع، نضف إلي ذلك أن عمل الموظف الثانى ينتقص من فرص العمل المتاحة أمام الشباب فى ظل بطالة تضرب بمخالبها فى كل بيت.

وكما أن على الجهة أدوار عديدة لضبط التوازن النفسى للموظف، على المجتمع أيضاً دوراً لايقل أهمية عن دور الجهة، خاصة فيما يتعلق بنظرته إلى الموظف، وطريقة معاملته له مابين الاستهانة والتعظيم المبالغ فيه بهدف إنجاز مطالبهم. وربما يرجع ذلك إلى جهل شريحة عظيمة من المجتمع بحقوقها، وجهلها أيضا بدور الموظف وواجباته، وهذا ليس بالأمر الغريب، فالموظف نفسه فى بعض الأحيان يجهل مهمته وواجباته وأمانة وظيفته ويتعامل فى مجال عمله مع الجمهور على أنه الحاكم بأمره، وهذا التعامل نتيجة طبيعية لجهل الجمهور به، وهكذا حلقه مفرغة من الجهل بالحقوق والواجبات تؤدى فى النهاية إلى قصور إدارى يشتكى منه الجميع.

ولأن الموظف فرد من المجتمع وجزء لايتجزأ عنه، فإن معرفته بما عليه من واجبات وماله من حقوق هى الخطوة الأولى فى تغيير نظرة المجتمع له ، فعلى الموظف أن يعلم أن وظيفته فضلاً عن أنها أمانة يجب أن تؤدى على أكمل وجه، دون النظر إلى مايتقاضاه سواء كان أقل أو يزيد عن مايقدمه من مجهود فطالما قبل الوظيفة فعليه أن يؤديها بكل إخلاص، فهناك بعداً أخر للوظيفة وهى أنها نعمة من الله فى وقت وظروف تتزايد فيهم البطالة يوما بعد يوم، وشكر هذه النعمة لن يتحقق إلابأداء العمل على أكمل وجه، وتنفيذ ماهو مطلوب كما يجب دون تقصير أو إهمال. خاصة فى الأعمال التى تتعلق بالجمهور، فلايصح مثلاً أن يغلق الموظف شباك مكتبة أمام الجمهور وكأنه صاحب الجهه، وعلى الجمهور أيضاً أن يقدر الاعباء الوظيفية الملقاه على عاتقه، والعلاقة لابد وأن تقوم على إحترام متبادل بين الطرفين من جهه، وبين الجهة الحكومية وبينهما من جهه أخرى.

إن التوازن النفسى للموظف بشكل خاص، وبكونه جزءاً من المجتمع بشكل عام ، من الخطوات الهامة والمؤثرة فى الإصلاح المنشود، ليس فقط على المستوى الإدارى بل على كل المستويات . ولن يتحقق ذلك سوى بالتدريب، تدريب النفس على مايجب أن تكون عليه، وتدريب المجتمع من خلال وسائل الإعلام على معرفة حقوقهم وماعليهم من واجبات. وذلك لأن مايجب أن تكون عليه الإدارة المصرية أرقى بكثير مما هى عليه الآن..

الحكومة الالكترونية والتوثيق الآلى للوثائق

■ تمتلك تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات عناصر قوة باستطاعتها فرض تغيير فى أنماط العمل والإدارة فى الدوائر الحكومية لرفع كفاءة الأداء وكسب الوقت والمال والجهد. وظهر مفهوم الحكومة الالكترونية فى مؤتمر نابولى بإيطاليا فى شهر مارس سنة ٢٠٠١ ويقصد به استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين تدبير الشئون العامة ويتمثل ذلك فى إنجاز الخدمات الحكومية الرسمية سواء بين الجهات الحكومية أو بين هذه الجهات والمتعاملين معها بطريقة معلوماتية تعتمد على الإنترنت. ■

■ إعداد/ سناء شوقى إبراهيم
باحث أول بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

التوثيق الآلى للوثائق الالكترونية فى الحكومة الالكترونية:

مع تضخم الوثائق وتزايد أعدادها سرعان ما يكتشف الباحث أنه أمام فيض من الوثائق لا حصر لها بالإضافة إلى التأخير فى التلبية الأمر الذى يحد من القدرة على التفاعل السريع مع الأحداث وتحليلها ومرد ذلك إلى تعقد العمليات التوثيقية الناجمة عن الأحجام الضخمة وتداخل الموضوعات.

وتتمثل الأهداف الأساسية لنظم المكتبات الالكترونية تتمثل فى تسريع عمليات استرجاع الوثائق التى تلبى حاجة الباحثين والحد من تضخم أحجام الأرشيف وحفظ الوثائق لفترات طويلة.

وتؤدى المكتبات الالكترونية الخدمات التالية:

- التحاور الفورى مع المحطات الطرفية، أى عرض مختصر لجميع الوثائق التى تتصل بمواضيع محددة.
- تحديد الوثائق المطلوب عرض محتواها.
- تؤدى نظم المكتبات الالكترونية إلى تسهيلات فى الفهرسة الآلية والفهرس الآلى يسمح بالمداخل الهجائية والوصول بالتاريخ إلى مفتاح الموضوع الذى تتحدث عنه الوثيقة وهذا الفهرس يتميز بالديناميكية أى إمكانية تعديله.

خطوات استرجاع الوثائق بواسطة الحاسب الآلى:

١ ـ ملء استمارة التوثيق على الحاسب الآلى بالمعلومات الموجودة على الوثيقة.

٢ ـ وضع المفاتيح المناسبة للوثيقة على استمارة التوثيق على الحاسب.

٣ ـ تدخل استمارة التوثيق على الحاسب ويوضع الرقم الذى يعطيه الحاسب على الاستمارة وعلى الوثيقة الأصلية.

٤ ـ تخزن الوثيقة فى الملف المناسب.

الخطوات المتبعة لتوثيق الوثائق فى المكتبات الالكترونية:

١ ـ تحدد المواصفات المطلوب تلبيتها من قبل الوثائق.

٢ ـ تعطى هذه المواصفات للحاسب بالطريقة المناسبة.

٣ ـ يستجيب الحاسب بإعطاء معلومات عن الوثائق التى تستوفى هذه المواصفات.

٤ ـ يختار المسترجع الوثائق التى تناسبه من الوثائق التى يخرجها الحاسب.

النظم الالكترونية للمكتبات الرقمية فى الحكومة الالكترونية:

١ ـ نظام المكتبة المتطور. (ALIS)

٢ ـ نظام الأفق. (Horizon)

٣ ـ نظام يونيكورن. (Unicorn)

(١) نظام المكتبة المتطور:

هو نظام يقوم بميكنة الأعمال الأساسية الفنية فى المكتبة بحيث يوفر فهرس بيليوجرافى لمقتنيات المكتبة وما يرتبط به من نظم وخدمات فرعية للمستفيد كالبحث والاسترجاع والاستعارة والحجز.

ويهدف إلى تلبية احتياجات المكتبات المصرية والعربية من النظم الآلية لإدارة المكتبة وسهولة الاستخدام لكل من أخصائى المكتبات والمستفيد، ويتم تسعيره بأسعار تناسب إمكانيات المكتبات.

الخصائص العامة للنظام:

١ ـ صمم بناء على مواصفات مارك الأولية.

٢ ـ يلبى احتياجات المكتبات المصرية والعربية.

٣ ـ مزود بإمكانية الشاشات العربية والمصرية.

٤ ـ يتعامل مع جميع أوعية المعلومات بدءاً من كتب التراث ونهاية بملفات الإنترنت.

٥ ـ يتميز بالمرونة فى تحديد البيانات الأساسية للمكتبة.

٦ ـ يتميز بإصدار تقارير واحصائيات لتقديم الدعم الفنى.

٧ ـ يتميز بالقدرة على إعطاء صلاحيات استخدام ذات مستويات مختلفة.

٨ ـ يشتمل على قاعدة بيانات واحدة تشمل كل من البيانات العربية والانجليزية.

٩ ـ يتميز بوجود شاشات المساعدة وقاموس بالمصطلحات الدالة.

١٠ ـ يتميز بوجود خاصية الاتصال بشبكة الإنترنت.

(٢) نظام الأفق:

يعمل نظام الأفق على أحدث تقنيات النظم المفتوحة. وتضع خاصية الانفتاح على الشبكات والأجهزة والنظم المختلفة الأفق فى مستوى متميز عن نظم المكتبات الأخرى فهو نظام مفتوح على مجموعة من محطات التشغيل الطرفية، أجهزة الخادم، وبيئة الشبكات.

ويتميز تصميم الأفق المفتوح بقدرته على الارتباط بالأنظمة الأخرى من خلال شبكة الإنترنت كما يتيح إمكانية التعامل مع مصادر المعلومات الأخرى.

ويعتبر نظام الأفق نظام إدارة مكتبات متكامل يقوم بجميع العمليات الفنية والإدارية اللازمة لإدارة المكتبات المحترفة. ويتيح إمكانات غير متجددة للوصول إلى كافة أنواع المعلومات بغض النظر عن أماكن تواجدها أو طريقة حفظها. ويعتمد على تقنيات حديثة تتيح للمستفيد إمكانات غير محدودة لإقامة قواعد بيانات النظام وفقا لاحتياجاتها واحتياجات مستخدميها.

خصائص نظام الأفق:

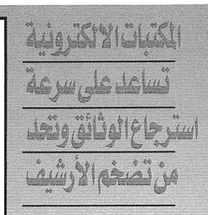
- الفهرس العام (البحث).
- الفهرسة والربط الاستنادى.
- التزويد.
- استيراد بيانات المستعيرين.
- حجز الوسائل التعليمية.
- الحجز المسبق.
- الإعارة.
- البحث من خلال متصفح الإنترنت IPAC.
- ضبط الدوريات.
- الأرفف المغلقة.
- نظام الجرد الآلى.
- التقارير.

محاور مشروع الحكومة الالكترونية فى مصر:

يرتكز الإطار التنفيذى للمشروع على خمسة مشروعات تعتبر الأعمدة المركزية للمشروع. **أول تلك المشروعات** هو مشروع (البنية التحتية) والذى يهدف إلى وضع الأسس القانونية والمواصفات القياسية التى يجب توافرها لدعم تنفيذ أعمال الميكنة. **ويهدف المشروع الثانى** إلى تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين من خلال شبكة الإنترنت بداية من تعريف المواطن بالإجراءات والأوراق المطلوبة وانتهاء بسداد مقابل الخدمة وإصدار الأوراق الموثقة. **أما المشروع الثالث والرابع** يرميان إلى ميكنة أعمال الوزارات والهيئات الحكومية وبناء شبكة عمل حكومية تسمح تداول المعلومات بين الوزارات بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

التقنيات الفنية للحكومة الالكترونية المصرية:

مع اشتداد المنافسة بين الشركات والتطور التكنولوجي الرهيب فإن تنفيذ عملية ما تستلزم التعامل مع أعداد كبيرة من النظم الالكترونية.. وفيها يتعلق بحالة الحكومة الالكترونية فإن



أفضل وضعية هى تواجد إمكانية للدخول على موقع مركزى واحد وذلك عبر شبكة الإنترنت.

موقع البوابة الالكترونية للحكومة الالكترونية:

هى المدخل الوحيد لتنفيذ المعاملات الرسمية وهو جوهر المشروع حيث تتجمع فيه كل الخيوط والخطوط مهما تقاطعت أو تباعدت ويتطلب ذلك الذهاب لموقع واحد ليحصل المواطن على خدمته. والسيناريو الذى اعتمدته وزارة الاتصالات والمعلومات فى المشروع المصرى يرتكز على بوابة موحدة تندرج تحتها تفاصيل خدمات الوزارات والهيئات الأخرى وهذا النموذج أثبت نجاحا كبيرا لعدة أسباب أولها أنه مكان واحد على شبكة الإنترنت يسهل تذكره وأنه ذو واجهة تحمل انطباعا واحدا لجمهور المتعاملين والأهم وهو لسهولة تطبيق نظام موحد للأمن والسرية والصيانة مع الاستفادة من تقليل تكلفة التنفيذ. ومن الناحية الأخرى أن النموذج الذى يتم اعتماده يمكنه الربط مع أنظمة أخرى متعددة وليس بالضرورة أن تكون متوافقة مع بعضها البعض. وتقدم بوابة الحكومة الالكترونية عبر موقعها الرئيسى عدة مداخل مختلفة تبعا لتقسيم واحد حيث يوجد مدخل للأفراد ومدخل للمؤسسات وقسم خاص كدليل مستقل يغطى الوزارة المختلفة ودليل متكامل عن التجارة الخارجية.

أما الخدمات المباشرة التى من المنتظر أن تبدأ بها بوابة الحكومة الالكترونية أعمالها فهى خدمة الاستعلام وسداد فاتورة التليفون وخدمات شركة الدلتا للكهرباء للاستعلام وسداد الفواتير وكذلك الاستعلام وسداد مخالفات المرور والحصول على شهادة براءة الذمة.

إن هذا المشروع القومى هو نقلة حقيقية وعلى أرض الواقع للدخول بمصر القرن الحادى والعشرين بحق.

المرجع: الحكومة الالكترونية/د.عبدالفتاح مراد، ٢٠٠٤

الجهاز يصدر تقرير الانجازات نصف السنوي

قامت الادارة العامة للمتابعة بإعداد التقرير النصف سنوى عن إنجازات الجهاز عن الفترة من ١ / ٧ / ٢٠٠٦ حتى ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٦ وقالت الأستاذة منى يحيى مدير عام الإدارة العامة للمتابعة بأن التقرير شمل كافة أنشطة وأعمال الجهاز وقطاعاته وإداراته المركزية :

فى مجال تطوير الخدمات الحكومية (الجهاز الإدارى والهيئات العامة – وحدات الإدارة المحلية). وفى مجال التدريب : حيث قام الجهاز بتدريب عدد (٣٢٧١) متدرب منهم (٢٦٢٦) متدرب بمركز إعداد القادة بالقاهرة – منهم (٦٨٤) متدرب خارج الخطة ، (٦٠٩) متدرب بمركز إعداد القادة بالاسكندرية، (٣٦) متدرب بالإدارة العامة للتنظيم والإدارة بالجهاز.

هذا وقد اشتمل التقرير على جداول لكافة البرامج المنفذة فى مجال الترتيب وموازنة الوظائف : حيث قامت الإدارة العامة للمتابعة بإعداد بيان يشمل بموازنة الوظائف – ترتيب الوظائف – نقل العمالة – تمويل الوظائف لقطاعى التدريب.

وفى مجال الخدمة المدنية : حيث قام الجهاز ببحث ودراسة وإبداء الرأى فى ما يرد إليه من استفسارات فى جميع الشُعب (التسويات – الاستحقاقات – شغل الوظائف – الأجازات – الجزاءات – تقارير الكفاية – الكادرات واللوائح الخاصة – الوثائق) كما قام الجهاز بالرد على (٨٣٩٤) شكوى من العاملين بوحدات الجهاز الإدارى ولذلك كان للجهاز دور بارزا فى إعداد البحوث والدراسات وعقد الندوات واللقاءات بالإضافة إلى دور قطاع شئون المديريات والوحدات علاوة على ذلك دور الجهاز فى النهوض بالمرأة فى مجال تدريب العاملين.

أســس وقواعد حساب مدد الخبرة العلميــــة والعمليــــة (الجزء الثانى)

■ إعداد/أشرف عبدالسلام محمد
باحث أول بالإدارة المركزية للخدمة المدنية

نظرا لأهمية موضوع ضم مدد الخبرة العملية والعلمية بالنسبة لجميع العاملين بالدولة ومايثيره من مشاكل واستفسارات عديدة.. بدأنا فى العدد السابق الاشارة الى اسس وقواعد حساب مدد الخبرة العملية والعلمية من ناحية الشروط الشكلية والموضوعية لضم تلك المدد المشار اليها والقواعد القانونية الحاكمة لهذا الضم وفى هذا المقال نستكمل عرض هذا الموضوع عن طريق الرد على بعض الاستفسارات والمشكلات التى تثار عند استعراض هذا الموضوع.

● **ما هى حالات وقواعد حساب مدد الخبرة العلمية؟**

●● تضمنت الفقرة الأولى من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ النص على ان (تحسب مدة الخبرة المكتسبة علميا التى تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها العامل ومايترتب عليها من اقدميه افتراضية وزيادة فى اجر بداية التعيين للعامل الذى تزيد مدة خبرته عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة.

كما صدر قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علميا عند التعيين فى الوظيفة والمعدل بالقرار رقم (٥٤) لسنة ١٩٨٩ ويشترط لحساب مدة الخبرة المكتسبة علميا عن التعيين فى الوظيفة الشروط الآتية:

أ - حصول العامل على مؤهل دراسى أعلى من المؤهل الذي تستلزمه شروط شغل الوظيفة.

ب - ان تتفق مدة الخبرة المكتسبة علميا مع طبيعة الوظيفة المعين فيها العامل وفقا لما تقرره لجنة شئون العاملين المختصة.

جـ - أن يكون التعيين فى أحدى وظائف المجموعة الفنية أو أحدى وظائف المجموعة المكتبية من الدرجة الرابعة أو أن يكون التعيين فى احدى وظائف المجموعات التخصصية التى تتطلب تأهيلا علميا متخصصا من الدرجة الثالثة.

وقد نصت المادة الثانية من القرار المشار إليه على أن « تحسب كل سنة دراسية قضاها العامل للحصول على المؤهل الدراسى كسنة فى حساب مدد الخبرة العلمية وتحسب هذه المدة فى اقدمية درجة الوظيفة كما يزاد الاجر بما يعادل علاوة دورية عن كل سنة من مدة الخبرة المحسوبة وذلك عند التعيين بحد اقصى خمس علاوات من علاوات درجة الوظيفة المعين عليها وبشرط الا يسبق زميله المعين فى ذات الجهة فى وظيفة من نفس الدرجة فى التاريخ الفرضى لبداية الخبرة المحسوبة سواء من حيث الاقدمية فى درجة الوظيفة أو الأجر».

وتكون حالات حساب مدد الخبرة العلمية على النحو الآتى:

أولا : حملة المؤهلات فوق المتوسطة:

يجوز حساب مدة الخبرة العلمية لحملة المؤهلات فوق المتوسطة عند تعيينهم على وظيفة تتطلب بطاقة وصفها اشتراط المؤهل المتوسط او فوق المتوسط تأهيلا علميا لشغلها ويرجع فى ذلك إلى بطاقة وصف الوظيفة.

ثانيا : حملة المؤهلات المتوسطة أو فوق المتوسطة الحاصلين على مؤهلات عالية قبل التعيين :

بالنسبة للعاملين المعينين بوظائف الدرجة الرابعة التى تتطلب مؤهلا متوسطا او فوق المتوسط وكانوا حاصلين قبل التعيين على مؤهلات عليا فان مدة خبرتهم العلمية الزائدة عن المدة المتطلب توافرها لشغل الوظيفة تحسب متى قررت لجنة شئون العاملين ان هذه الخبرة المكتسبة علميا بالمؤهل العالى الحاصل عليه قبل التعيين تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المعين عليها بالمؤهل المتوسط أو فوق المتوسط وذلك متى توافرت باقى الشروط المقررة بقرار لجنة شئون الخدمية المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠.

● **مدى جواز الجمع بين احكام المادة ٢٥ والمادة ٢٧ فقرة ثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته؟**

●● أنه إذا ما تم الاحتفاظ للعامل بمرتبه السابق الذى كان يتقاضاه بجهة عمله الأولى وبتوافر الشروط الواردة بالمادة ٢٥ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ونتج عن ذلك تحديد المرتب المحتفظ به، ثم طبق فى شأنه المادة ٢٧ فقرة ثانية ومنح علاوات خبرة على بداية الربط تتم المقارنة بين المرتب المحتفظ به وفقا للمادة ٢٥ والمرتب الناتج عن تطبيق الفقرة الثانية من المادة ٢٧ ويحصل العامل على المرتب الاكبر دون الجمع بينهما.

اما بالنسبة للاقدمية المقررة بالمادة ٢٧ (سنوات الخبرة) فلا يوجد ازدواج بينها وبين الاحتفاظ بالمرتب المقرر بالمادة ٢٥ وعليه يتم حساب الاقدمية فى كل الاحوال بشرط اتفاق طبيعة العمل وبمراعاة قيد الزميل.

● **مدى جواز ضم فترة الامتياز للاطباء ومدى جواز اثبات هذه الفترة بالاستمارة ١٠٣ ع.ح؟**

●● وفقا لاحكام المادة ٢٧ فقرة ثانية وقرار وزير الدولة للتنمية الادارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته فان مدة الامتياز بالنسبة للاطباء تعتبر فى حكم مدة التمرين التى تقضى القوانين واللوائح بضرورة تمضيتها بعد الحصول على المؤهل العلمى كشرط لمزاولة المهنة وتحسب بالكامل.

ونظرا لان مدة الامتياز للاطباء تعتبر شرطا لممارسة مهنة الطب ويلزم قضاؤها قبل التعيين فان الجهة الادارية تكون عالمة بهذه المدة وبالتالى لايلزم لحسابها ضمن مدة الخبرة العملية اثباتها فى الاستمارة ١٠٣ ع.ح (الاستمارة المعدة لاثبات المدة).

● **مدى حساب مدة التمرين والاشتغال بالمحاماة؟**

●● الاصل ان حساب مدة التمرين بالمحاماة كاملة (مدة سنتين) ولاتحسب المدة الاقل من السنتين باعتبارها مدة لازمة وجوبا للقيد بجدول المحامين أمام المحاكم الابتدائية، وفى حالة زيادة المدة عن سنتين فلا تحسب المدة الزائدة وفقا للمادتين (٢٤، ٣٠) من قانون المحاماة.

أما بالنسبة لمدة ممارسة المحاماة فتحسب ثلاثة ارباعها بشرط الا تقل عن سنة ولاينظر فى حساب مدة المحاماة ومدة التمرين كمدة واحدة وانما ينظر فى حساب كل مدة على حدة نظرا لاختلاف قواعد حساب كل منهما عن الاخرى حيث تحسب مدة التمرين كاملة ومدة الممارسة ثلاثة ارباعها بشرط الا تقل عن سنة على ان يقدم العامل مايفيد ممارسة المحاماة الى جانب القيد فى النقابة.

● **مدى اشتراط القيد فى السجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية لحساب مدة الخبرة العملية للمحاسبين**

لايجوز ان تزاول مهنة المحاسبة او المراجعة الا لمن كان اسمه مقيدا فى السجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية

والمراجعين بالاضافة الى القيد بنقابة التجاريين؟

●● الاصل فى حساب مدة ممارسة المهن الحرة وفقا لقرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الادارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته هو الاعتداد بالمدة التالية للقيد فى النقابة التى تضم العاملين بهذه المهنة الا ان هذه المهن اذا كان يلزم توافر شروط معينة نص عليها القانون المنظم لها لامكانية ممارسة هذه المهنة فانه يتعين بالضرورة الاعتداد بهذه الشروط لحساب المدد حيث لايعقل قانونا اعتبار العامل ممارسا لهذه المهنة الا بتوافر هذه الشروط.

ولما كان القانون ١٣٣ لسنة ١٩٥١ بمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة قد ورد النص فى المادة (١) منه على انه (لايجوز ان تزاول مهنة المحاسبة او المراجعة الا لمن كان اسمه مقيدا فى السجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية فإنه يلزم لحساب مدة ممارسة هذه المهنة أن تكون تالية للقيد فى السجل العام للمحاسبين والمراجعين بالإضافة إلى القيد بنقابة التجاريين، وحتى لايدخل فى الحساب مدة لم تمارس فعلا بسبب النهى الصريح عن ممارستها الا بعد القيد فى السجل المذكور.

وفى ضوء ماسبق فانه يجوز حساب مدة ممارسة مهنة المحاسبة والمراجعة التالية للقيد فى السجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية بالإضافة إلى القيد بنقابة التجاريين، ولاتحسب المدة التى لاتتوافر بشأنها القيد فى السجل المذكور.

● **مدى احقية العاملين فى ضم مدة الخبرة العملية السابقة التى قضيت باحد مشروعات المحافظات؟**

●● عدم جواز حساب مدة الخبرة العملية التى يقضيها العامل بمشروعات المحافظة عند تعيينه على وظيفة دائمة باعتبار ان هذه المشروعات لاتعتبر وحدة من وحدات الجهاز الادارى لدولة وفقا لاحكام المادة الثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتى حددتها فى العاملون بالوزارات الحكومية ومصالحها واجهزتها التى لها موازنة مستقلة خاصة بها ووحدات الادارة المحلية والمشروعات الخاصة لاتدخل فى هذا المفهوم ويخضع العاملون فى مشروعات المحافظات لقانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣.

● **مدى جواز ضم مدة الخبرة العملية التى قضيت بشركات القطاع الخاص؟**

●● حددت الفقرة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الادارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته الجهات التى يجوز حساب المدد التى قضيت بها على سبيل الحصر وقد تضمن البند (٢) من المادة الأولى من هذا القرار النص على أن مدد ممارسة المهن الحرة الصادرة بتنظيم الاشتغال بها قانون من قوانين الدولة ويعتد فى ذلك بالمدة اللاحقة لتاريخ القيد بعضوية النقابة التى تضم العاملين بهذه المهنة كما تضمن القرار الشروط الشكلية والموضوعية لهذا الضم ويترتب على ذلك فإنه يشترط لحساب مدة الخبرة التى قضيت باحدى

١ ـ أن تكون الشركة منشأة بقانون او مرسوم أو قرار جمهورى وليس بناء على قانون أو مرسوم أو قرار جمهورى وفى هذه الحالة تحسب ثلاثة ارباعها مع توافر باقى الشروط.

٢ ـ المدد التى تقضى فى شركات القطاع الخاص غير المنشأة بقانون أو مرسوم أو قرار جمهورى لاتحسب إلا إذا كانت بوصفها مدد ممارسة مهن حرة وفى هذه الحالة تحسب ثلاثة أرباعها متى توافرت اشتراطات الحساب الأخرى المنصوص عليها فى القرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته،

● **مدى جواز ضم مدد الخبرة العملية التى قضيت باليومية المؤقتة؟**

●● بالنظر إلى قرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الادارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ والمعدل بالقرار رقم ٧١ لسنة ١٩٨٨ قد حدد بالمادة الأولى منه مدد الخبرة العملية التى يجوز حسابها طبقا للفقرة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وردت على سبيل الحصر وليس من بينها مدد العمل باليومية المؤقتة ومن ثم فانه لايجوز النظر فى حسابها.

● **مدى جواز حساب مدة الخبرة العملية للمعيد والمدرس المساعد عند النقل الى الكادر العام وشروط ترقيته؟**

●● أوضحت المادتين ١٥٥، ١٥٦ من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٢ بشأن تنظيم الجامعات والفقرة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته أن المعيد والمدرس المساعد تسرى عليهما أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باعتبارهما من غير اعضاء هيئة التدريس طبقا للمادة ١٥٧ من قانون تنظيم الجامعات، كما وان عدم حصول المدرس المساعد على الدكتوراه خلال خمس سنوات يترتب عليه وفقا لحكم المادة ١٥٧ من قانون تنظيم الجامعات نقله إلى وظيفة معادلة منذ تعيينه مدرس مساعد ومن تاريخ نقله ينشأ له الحق فى طلب حساب مدة خبرته السابقة على التعيين فى وظيفة مدرس مساعد المنقول منها الى الكادر العام والتالية للحصول على المؤهل وذلك فى المواعيد والشروط والضوابط الوارد النص عليها بقرار وزير الدولة للتنمية الادارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ وتعديلاته.

كما وأن ذات القواعد تسرى على المعيد المنقول من الكادر الخاص الى الكادر العام حيث أنه ومنذ نقله ينشأ له ذات الحق فى حساب مدة خبرته السابقة على التعيين فى وظيفة معيد.

ـ وفى حالة النقل إلى الكادر العام ووقوع المنقول فى نسبة الترقية بالاختيار فإنه يرقى مالم يثبت أن الجامعة قد وضعت عنه تقريرا قدرت فيه مرتبه كفاية بأقل من ممتاز.

● **مدى جواز ضم مدد خبرة عملية أو علمية لاعضاء الإدارات القانونية؟**

●● فى ضوء ما انتهى إليه الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة جلسة ١٩٩٣/١/٣ فإن أعضاء الإدارات القانونية الخاضعين لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٣ (المحامين) لايستفيدون من أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فى حساب مدة الخبرة السابقة سواء العملية أو العلمية حيث أن مدة الاشتغال بالمحاماة محسوبة من تاريخ القيد بنقابة المحامين وكذلك مدة القيام بالاعمال النظيرة والتى تؤخذ فى الاعتبار عند التعيين ومن ثم فلا وجه لاعادة حسابها مرة ثانية كمدة خبرة عملية أو علمية فى ضوء أحكام المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

فى مؤتمر الصناعات الصغيرة

٥٥٪ من البطالة على مستوى العالم من القارة الأفريقية

ضرورة مساعدة الشباب للعمل فى المشروعات الصغيرة وترسيخ ثقافة العمل الحر

أكد المشاركون فى مؤتمر الصناعات الصغيرة ومشكلة البطالة فى مصر وأفريقيا الذى عقد مؤخرا على أن مشكلة البطالة أصبحت سببا فى تهديد استقرار العديد من انظمة الحكومات فى ظل المعدلات المتزايدة للنمو السكانى وزيادة الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك وارتفاع مستوى البطالة على مستوى العالم حيث بلغت ١٨٦ مليون عاطل ٥٥٪ منهم من سكان القارة الأفريقية.

وأكد المؤتمر على أن البطالة ساعدت عى هجرة العقول إلى الخارج وأن ٧٥٪ من كفاءات العالم الثالث موجودة فى ثلاث دول غنية أمريكا وكندا وانجلترا وقد طالب المؤتمر بأهمية التنسيق بين جميع الأجهزة المعنية بالدولة في مصر لمساعدة الشباب للعمل في المشروعات الصغيرة وترسيخ ثقافة العمل الحر كأحد حلول مشكلة البطالة التي أصبح يعاني منها أكثر من ١٠ ملايين عاطل في الوطن العربى ومن المتوقع أن يصل العدد خلال الأعوام العشرة القادمة إلى ٧٠ مليون ولذا يجب على رجال الأعمال القيام بدور حيوى للقضاء على مشكلة البطالة مع مساهمة جمعيات ومؤسسات المجتمع المدنى فى حل المشكلة.

صحتك بالدنيا

ماهية الحساسية

■ إعداد/ د. نظمى فرحات

الحساسية هى رد فعل مناعى لأشياء غير ضارة، لاتشكل خطرا على حياة الانسان، الأشخاص الذين يعانون من الحساسية يتاثرون أكثر من الآخرين بالعديد من انواع الحساسية.

الأشياء التى تسبب الحساسية هى:
اللقاحات، وجزيئات التراب الصغيرة، والتراب الملوث (الملىء بالجراثيم) والطعام، وبقايا المطاط، والحشرات السامة أو الأدوية.

حساسية الهواء:
لايرتبط العطس دائما بأعراض البرد، ولكن يمكن أن يكون بسبب حساسية من شيئا ما فى الجو.

كما يعانى الكثير من الناس من مشاكل فى الجهاز التنفسى بسبب الحساسية من اللقاحات المنتشرة فى الجو، وهذا النوع من الحساسية غالبا يسبب حمى القش (الدريس) وهو منتشر جدا.

كما أن الغبار المنتشر فى الجو يسبب مشاكل كثيرة للأشخاص الذين يعانون من الحساسية، واعراض الربو التى تزداد بسبب الحساسية من الغبار المنتشر فى الجو، إجماليا، وتعتبر الحساسية من العوامل الأساسية التى تسبب الإعياء والشعور بعدم القدرة على الحركة.

وهناك بعض الأبحاث التى تجرى عن أمراض الحساسية، بهدف إعطاء مفهوم أفضل لأسباب الحساسية لتحسين طرق التشخيص وعلاج مشاكل الحساسية وأخيرا لمنع الإصابة بالحساسية.

لماذا يشعر بعض الناس بالحساسية هذه الأشياء وآخرون لاتسبب لهم مشاكل؟
يعتقد العلماء أن هناك بعض الناس يرثوا الحساسية، رغم أنهم لايحملون الأسباب الوراثية للإصابة بها.

فالأطفال لديهم الاحتمال الأكبر لأن يرثوا الحساسية إذا كان الآباء يعانون من نفس هذه المشكلة، (سواء أكان المصاب الأم فقط أو الأب).

كما أن التعرض إلى الأشياء المسببة للحساسية فى أوقات معينة عندما تكون مقاومة الجسم ضعيفة على سبيل المثال: بعد الاصابة بالفيروسات أو أثناء الحمل تكون سببا فى زيادة الحساسية.

ما هو رد الفعل تجاه الحساسية:
فى الحالات الطبيعية، يلعب الجهاز المناعى دور المدافع ضد أى غزو من خارج الجسم مثل البكتريا والفيروسات.

وفى معضم حالات الحساسية، فإن جهاز المناعة يقوم برد فعل دفاعى ضد أى إنذار. عندما يتعرض الشخص لأول وهلة لمسبب

الغبار المنتشر فى الجو يسبب مشاكل كثيرة للأشخاص الذين يعانون من الحساسية

الحساسية، يبدأ جهاز المناعة فى معاملة الحساسية مثل المعتدى على الجسم ويحاول مهاجمتها.

كما يقوم جهاز المناعة بهذا الدور عن طريق تكوين أنواع كثيرة من الأجسام المضادة (البروتين المضاد للأمراض) تسمى (ige) وكل جسم مضاد يكون مختص بنوع محدد من الحساسية.

فى حالة الحساسية ضد اللقاحات فى الجو، فإن الأجسام المضادة تتكون ضد كل نوع من أنواع الحساسية.

عندما يصطدم الشىء المسبب للحساسية مع الجسم المضاد الخاص به، يلتصق معه ويفرز مادة كيميائية مهيجة مثل الهستامين وسيتوكين (Cytokines)، لوكوتريننز (Leuko-trienes) هذه المواد الكيمائية تؤثر على الأنسجة فى أماكن مختلفة من الجسم مثل الجهاز التنفسى وتحدث أعراض الحساسية.

الأشخاص الذين يعانون من الربو:
تتضمن أعراض الربو الكحة، وأزيز التنفس وصعوبته نتيجة ضيف ممر الشعب الهوائية فى الرئة، وزيادة إفراز البلغم - المخاط) والالتهابات.

إن مرض الربو يمكن أن يكون بسيط، ويمكن أن يكون قاتل إذا اجتمع الأزيز وضيق التنفس مع أعراض الحساسية فهذه علامة على أن قناة القصبة الهوائية قد تعرضت للإصابة وفى هذه الحالة يكون التدخل الطبى هاما جدا.

أعراض الحساسية من الأجسام الموجودة فى الهواء:
العطس دائما يكون يصاحبه سيلان أو انسداد فى الأنف.

الكحة و(Postnasal)

حك (هرش) فى العين، والأنف والحلق.

هالات سوداء تحت منطقة العين وتكون بسبب ارتفاع فى ضغط الدم قرب الجيوب الأنفية.

الحساسية من ذرات التراب:

الرائحة الك

أسباب الرائحة الكريهة للفم:
أ - أسباب تتعلق بالفم.
ب - أسباب خارجة عن نطاق الفم.
أولا : الأسباب التى تتعلق بالفم وأهمها:

إهمال نظافة الفم:
إن فضلات الطعام عندما تتجمع بين الأسنان أو على سطوحها المختلفة أو فى فجوات الضروس المتسوسة تنتج رائحة نفاذة جدا وان السبب فى ذلك هو ملايين الميكروبات الموجودة فى الفم بصفة مستمرة وإن هذه الميكروبات تعمل على فضلات الطعام منتجة احماضا دهنية وكبريتور الأيدروجين فتصبح رائحة الفم كريهة.

التهابات اللثة:
إن الالتهاب البسيط فى اللثة قد يكون سببا فى وجود رائحة نفاذة جدا وهذا الالتهاب عادة يكون مزمنا نتيجة لإهمال نظافة الفم.

الأطقم الصناعية:
أصبحت الأطقم الصناعية فى هذه الأيام واسعة الانتشار وهى تعتبر أحد الأسباب الكبرى التى تسبب الرائحة الكريهة للفم وأن فضلات الطعام هى السبب فى ذلك ايضا وإن هذه الفضلات تصنع مع لعاب الفم رواسب مخاطية لزجة تتجمع على سطح الأطقم الصناعية وتتخمر بواسطة ميكروبات الفم منتجة رائحة نفاذة جدا وهذه الرائحة النفاذة تمتصها مسام الأطقم الصناعية وخاصة إذا كانت سيئة فى الصنع فينتج بذلك رائحة كريهة.

بعد العمليات الجراحية:
إن الذى يحدث عادة عقب العمليات الجراحية فى الفم - وخلع الضرس يعتبر عملية جراحية صغيرة - أن المريض يشعر برائحة فمه الكريهة بل إن هذه الرائحة النفاذة قد تستمر بضعة أيام وإن السبب فى ذلك هو أن عملية مضع الطعام العادية تتعطل فى أثناء هذه الايام، المريض فى

سببها كائن دقيق الحجم يعيش فى الغبار الموجود فى الأماكن السكنية وأماكن العمل.

تعتبر حساسية الغبار هى أشهر أنواع الحساسية المسببة لالتهابات الأنف.

- أعراض الحساسية الناتجة عن ذرات الغبار تكون غالبا مشابهة لأعراض حساسية اللقاح وأيضا يمن أن تسبب زعراض الربو.

ماهو غبار المنازل؟

هو ليس مادة واحدة، بل مجموعة مواد مختلفة تسبب إحتمالية الإصابة بالحساسية.

يمكن أن تكون ألياف صناعية أو نسالات قطن وأشياء أخرى مختلفة. قشور الحيوانات، البكتريا والفطريات والجراثيم المختلفة فى الأماكن الرطبة وأيضا بقايا الطعام، ولدغة الحشرات.

يحتوى غبار المنازل أيضا على ذرات دقيقة أخرى. تلك الذرات الموجودة فى أماكن النوم، والمفروشات المنجدة والسجاجيد التى تنشط فى الصيف وتسكن فى الشتاء.

أما فى البيوت الدافئة والرطبة، فتنشط فى الشتاء، الأشياء الصغيرة التى تراها فى أشعة الشمس هى تلك الغبار والذرات الميتة التى تسبب الحساسية.

وهناك أيضا مسبب كبير للحساسية وهوفضلات الحشرات مثل الصراصير.

الحساسية من الحيوانات:

الحيوانات الأليفة المنتشرة فى البيوت تعتبر مسبب كبير للحساسية.

هناك كثير من الناس يعتقدون أن حساسية الحيوانات الأليفة تكون بسبب الفروة، ولكن أكد الباحثون أن المسبب الأكبر للحساسية هى إفرازات بروتينية فى اللعاب الذى يلتصق بالفروة عندما يقوم الحيوان بلحس جسمه.

تعتبر مادة البروتين الموجودة فى بول الحيوانات من عوامل الإصابة بالحساسية. وذلك يحدث عندما يجف بول الحيوان وتبقى

الألياف الصناعيةونسالات القطن وقشور الحيوانات وبقايا

الطعام ولدغة الحشرات تسبب الإصابة بالحساسية

مادة البروتين التى تتطاير بعد ذلك فى الهواء مسببة الحساسية. وتسبب القطط الحساسية أكثر من الكلاب لأنها تقوم بلحس جسدها أكثر، وهى أيضا تبقى قريبة من صاحبها لفترة طويلة ويحملها الناس أكثر من الكلاب.

يمكن أن تستمر الحساسية من الحيوانات لمدة سنتين لكى تبدأ فى الظهور، وتستمر لمدة ستة أشهر من إنهاء التعامل مع الحيوانات حتى تنتهى.

تحتفظ السجاجيد والأثاث بحساسية الحيوان لمدة من أربع إلى ستة أسابيع.

بالإضافة إلى أن هذه الحساسية يمكن أن تستمر فى هواء المنزل لمدة شهور حتى بعد إنهاء التعامل مع الحيوانات، لذلك ننصح كل من يعانون من هذه المشكلة عدم التعامل مع الحيوانات الأليفة.

الحساسية من المواد الكيميائية:

يعانى بعض الناس من الحساسية ضد المواد الطبيعية مثل مواد الدهان، والبلاستيك، والعطور، ودخان السجائر والنباتات.

تشخيص أعراض الحساسية:

الأشخاص الذين يعانون من أعراض الحساسية مثل سيلان الأنف نتيجة الإلتهابات يعتقدون فى بادىء الأمر أنهم يعانون من نزلة برد.

يجب أن تستشير طبيبك بشأن أى تعب فى الجهاز التنفسى الذى يستمر أكثر من أسبوع أو أسبوعين.

عندما تتأكد أن الأعراض بسبب حساسية، يجب أن تستشير طبيب متخصص فى علاج الحساسية.

إذا كان التاريخ المرضى لدى المريض يشير إلى أنه يعانى من هذه الأعراض فى نفس الوقت من كل عام، فيقوم الطبيب بتحديد المسبب لهذه الحساسية.

والتاريخ المرضى أيضا يمكن أن يحدد أى نوع من الحساسية يمكن أن يحدث.

يقوم الطبيب أيضا بفحص الغشاء المخاطىء الذى يكون دائما فى هذه الحالة متخضما وضعيفا.

اختبارات الجلد:

يستخدم الأطباء اختبارات الجلد لتحديد ما إذا كان المريض لديه آى. جى. إيى (IGE) أجسام مضادة فى الجسم والتى تتعامل مع نوع محدد من الحساسية.

ويستخدم أيضا عينة من نوع الحساسية مثل «الغبار، اللقاح أو الفطر المتوافر فى الأماكن العادية»، هذه العينة يتم حقنها تحت جلد المريض.

اختبارات الدم:

بالرغم من أن اختبارات الدم هى أكثر النتائج دقة وأقلها تكلفة، لكن المرضى الذين يعانون من انتشار مرض جلدى معين عندهم مثل (الأكزيما) يجب ألا يستخدموا هذا الاختبار.

هناك اختبارات تشخيص اخرى مثل : أخذ عينة من دم المريض لتحديد مستوى الأجسام المضادة الموجودة فى جسم المريض،

ريهة للفم

العادة لايستطيع إلا أن يتناول غذاء سائلا أو طعاما بسيطا لايحتاج الى المضغ العادى، وفى ذلك الوقت تكثر الميكروبات فى الفم وتقوم بتحليل الدم الذى يتسرب لمكان الخلع مسببة بذلك رائحة كريهة نفاذة وهذه المكيروبات قد تلوث الجلطة التى تتكون عقب عمليات الخلع فتسبب بذلك رائحة كريهة تستمر بعض الوقت.

ثانيا : الأسباب الخارجة عن نطاق الفم:

هذه الأسباب تجعل رائحة الفم كريهة ومع ذلك فإن مكانها قد يكون بعيدا كليا **عن منطقة الفم وأهم هذه الأسباب ما يلى:**

أ - التهاب اللوزتين.

ب - التهاب الأنف والجيوب الأنفية.

ج - أكل البصل أو الثوم.

د - تدخين السجائر.

و - عسر الهضم.

التهاب اللوزتين:

هذا هو أكثر الأسباب شيوعا وأن التهاب اللوزتين أصبح مرضا شائعا بين الناس فى هذا العصر.

والذى يحدث عادة هو أن تجمع فى جبوب اللوزتين الملتهبتين رواسب ومواد صديدية تجعل رائحة الفم نفاذة جدا وما يضاعف هذه الرائحة النفاذة أن يهمل الإنسان نظافة فمه وقت مرضه بالتهاب اللوزتين.

التهاب الأنف والجيوب الأنفية:

الالتهابات المزمنة فى الأنف والتى قد تؤدى إلى ضمور الغشاء المخاطى فيه تسبب رائحة نفاذة لاتطاق وكذلك فإن الالتهابات الصديدية المزمنة التى تصيب الجيوب الأنفية تسبب نفس الرائحة الكريهة وإن أنف الشخص قد يكون دقيقا وجميلا ومع ذلك فإنه قد يكون سببا فى تعاسة لا حد لها بسبب الرائحة النفاذة التى تصدر منه.

أكل البصل أو الثوم:

- إن أكل البصل أو الثوم الطازج يسبب رائحة كريهة معروفة، إن الزيوت الطيارة التى يحتويها البصل أو الثوم والتى تسبب الرائحة الكريهة عقب أكلهما تمتص من القناة الهضمية بواسطة الدم ومن ثم تخرج من الفم فى هواء الزفير عن طريق الرئتين.

- إن مدمن التدخين يتميز برائحة كريهة خاصة تستمر ساعات طويلة قد تصل إلى أكثر من عشر ساعات.

- إن تعود المدمن على ابتلاع الدخان أثناء التدخين يضاعف من الرائحة الكريهة التى تصدر من فمه ومما يساعد على وجود هذه الرائحة النفاذة إهمال المدخن لنظافة فمه.

عسر الهضم:

إن عسر الهضم قد يحدث فى المعدة غثيان ورائحة كريهة لاتطاق تصدر من فمه وتستمر بضع ساعات.

■ أصبح من الضرورى لمستخدم الحاسب أن يكون على دراية كاملة بنظام الإدخال والإخراج الأساسى المعروف باسم الـ (BIOS)، وأن يكون على درجة عالية من المهارة فى التعامل معه وكذلك التعامل مع مشاكل إعادة تكرار التشغيل عدة مرات (FATAL ERROR EXCEPTION) والسيطرة على الرسالة التى يعانى منها معظم مقتنى الحاسب أثناء العمل عليه وهى رسالة البرنامج لا يستجيب. (THE KPROGRAMNOT RESPONDING) ليتجنب بذلك أهم المشاكل التى إذا لم يتعامل معها المستخدم وقت ظهورها تعد سبباً رئيساً لفساد الملفات والبرامج والملفات وربما أدت إلى عطل الحاسب عن العمل. ■

التطبيقات العملية لإصلاح مشاكل الرسائل التحذيرية (١)

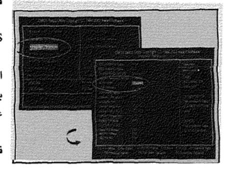
تكلمنا فى العدد السابق عن الـ BIOS نظام الإدخال والإخراج الأساسى وأنواعه وكيفية معرفته وفى هذا العدد نستكمل هذا الموضوع لنكون بذلك قد وضعنا بين يدى المستخدم بعض المعلومات عن الـ BIOS. التى تصل خواصه إلى نحو عشر خواص .

– كنا قد تحدثنا عن الـ BIOS وعرفنا أنه دليل ارشادى للمستخدم يعرفه نوع العطل كما أنه يعمل حسب حجم العطل ففى بعض الاعطال يكتفى بالتنبيه عنها باشارات صوتية لانه هو المسئول عن الفحص الذاتى المعروف POST وهى اختصار لـ POWER ON SELF TEST.

– هل يعتبر نظام الإدخال والإخراج الأساس لـ BIOS برنامجاً؟

نعم.. هو برنامج مثبت فى اللوحة الأم وتم حفظه على وحدة ذاكرة (روم)، وهذه الوحدة للقراءة فقط، لايمكن تغييرها أثناء عمل الجهاز أو إيقاف تشغيله أو فصل التيار عن الجهاز لأى سبب من الأسباب وذلك لأن وحدة الذاكرة (روم) تظل محتفظة بالبرنامج حتى تكون جاهزة للتشغيل التالى وميزة هذه الذاكرة أنها لا تحتاج لبطارية لكى تظل محتفظة بهذا البرنامج.

ماهى ذاكرة سيموس؟



كلنا نعلم إن الحاسب يحتوى على مميزات ومكونات ولكى يستطيع الـ BIOS التعامل معها لابد من إدخال جميع المعلومات المتوفرة عن الجهاز لكى يتعرف عليها الـ BIOS ليستطيع تحديد المكونات وأداءها من تلقاء نفسه ويجب أن يتم تعريفه على كل ما يحتويه الحاسب مثل نوع الأقراص، وحجمها، وكذلك باقى المكونات، ويحتفظ الحاسب بكل التعريفات على وحدة (رام) تسمى السيموس CMOS.

وهى اختصار COMPLEMENTARY METAL OXIDE SMART CONTACTOR وتعتبر نوعاً من الذاكرة العشوائية التى تفقد أية بيانات مخزنة عليها بمجرد انقطاع الطاقة عنها لذلك صمم لها بطارية لتمدها بالطاقة فى حالة إغلاق الجهاز وننصح بتغييرها كل ثلاث سنوات، ويقدر حجم هذه الذاكرة بمئات البايتات.

● **هل يمكن لأى مستخدم التعامل مع هذه الذاكرة..؟**

– نعم.. ولكن للمستخدم الذى لديه الدراية الكاملة بتغير الإعدادات ووظائفها لأن تغيير الاعدادات بدون دراية بها سيكون سبباً رئيساً فى عطل الحاسب.

● **ما هى المكونات التى يستطيع الـ BIOS السيطرة عليها..؟**

– جميع مكونات الحاسب هدفاً لسيطرة الـBIOS وكذلك البرامج المثبتة التى لها علاقة بالتحكم فى المكونات التى لا تستطيع أن تؤدى عملها بشكل متميز إلا من خلال الـBIOS.

● **هل يمكن تركيب (BIOS) جديد إذا ما تعطل القديم، وأصبح غير صالح للعمل؟**

– نعم.. ولكن هذا الإجراء قد أصبح الآن فى

■ إعداد/ شرين حسين النجاحى

غير احتياج إليه إذ أنه مع التطور أصبحت اللوحة الأم تصنع بطريقة تجعل الـBIOS قابل لإعادة الشحن (البرمجة) من خلال برنامج لدى المتخصصين.

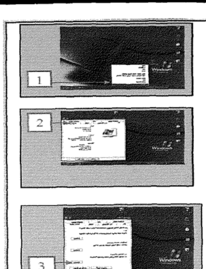
● **ما إسم هذا النوع من الـ BIOS؟**

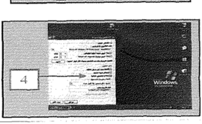
– يسمى FLASH BIOS

● **هل تعتبر إعادة بومجة الـBIOS إجراء سليما؟**

– لكل شيء مميزات وعيوب تنطبق أيضا على إعادة الشحن، مميزات إعادة الشحن (البرمجة)، وهى التى تغنى عن استبدال الـ BIOS وتغنى عن مشاكل عدم التوافق مع اللوحة الأم. أما العيوب فتنحصر فى أن لإعادة البرمجة برنامج يتم استدعاؤه من الإنترنت، فإنه من الامور الثابتة يقينا أنه ستظهر فيروسات ضارة لهذا البرنامج وبالفعل فقد ظهر نوع من الفيروسات تقوم بتغير إعدادات الـBIOS وتسببت فى مشاكل لا حصر لها منها أن كل الأجهزة التى أصابها هذا الفيروس أصبحت بعد إصابتها غير قادرة على العمل.

يصادفنى عند إغلاق الجهاز أن نظام التشغيل يرفض الإغلاق ويكرر النظام إعادة التشغيل عدة مرات.. الأمر الذى يسبب لى مشكلة.. فما هو السبب الرئيس فى هذا وكيف





يمكن علاج هذه المشكلة؟

وللإجابة عن هذا السؤال: نقول إن السبب فى ذلك يعود إلى أن نظام التشغيل يحتوى على ميزة تجعل النظام يعيد تشغيل نفسه تلقائيا إذا صادف أية مشكلة عند الإغلاق أو عند بداية التشغيل وهذه المشكلة تسمى FA-TAL ERROR EXCEPTION

كما يوجد سبب آخر لحدوث هذه المشكلة هو أن المستخدم قد قام بتثبيت أحد البرامج على الجهاز، وعند نهاية التثبيت ظهرت رسالة تحثك على إعادة تشغيل الجهاز، ولكن المستخدم تجاهل الرسالة وقام بتثبيت برنامج آخر وهذا هو ما أوجد المشكلة.

ولكى يتم علاج هذا الأمر لابد من اتباع الخطوات الآتية:

١ - إذهب بمؤشر الماوس إلى الأيقونة الخاصة بجهاز الكمبيوتر MYCOMPUTER على سطح المكتب ثم اضغط على الزر الأيمن للماوس، وعند ظهور (قائمة) اختر منها (خصائص) PROPERTIS كما هو موضح بالشكل رقم (١).

٢ - عند ظهور شاشة خصائص النظام اختر منها خيارات متقدمة ADVANCED كما هو موضح فى شكل (٢).

٣ - ستظهر شاشة (خصائص النظام) المتقدمة اختر منها إعدادات كما فى الشكل رقم (٢).

٤ - ستلاحظ ظهور شاشة بدء التشغيل والاسترداد -OUTOMATICALLY RE START يسبقها دائرة بداخلها علامة تنشيط لهذه الخاصية قم بإزالة العلامة وذلك بالضغط عليها بواسطة الماوس ثم اضغط موافق OK وبعدها أعد تشغيل جهاز الحاسب هذه خطوات علاج المشكلة، وذلك بشرط ألا تكون قد قمت بالدخول إلى الـ(BIOS) وقمت بتغيير إعداداته بدون أن يكون لديك المهارة اللازمة للقيام بذلك.

كثيرا ما تظهر رسالة عند العمل على الجهاز تفيد بأن البرنامج لا يستجيب:

THE PROGRAMNOT RESPOND-ING.

ما هو الإجراء الذى يمكن أن اتبعه حتى لا تظهر هذه الرسالة على الجهاز مستقبلا؟

— حتى لا تظهر هذه الرسالة مستقبلا يجب اتباع الخطوات الآتية:

١ - اذهب بمؤشر الماوس إلى ابدأ START ومنها اختر لوحة التحكم COTROL PANAL ومنها اختر الأيقونة الخاصة بالنظام SYS-TEM ثم اضغط عليها بالماوس كما فى شكل (١).

٢ - عند ظهور الشاشة الخاصة بخصائص النظام (SESTEM PROPERTIES) اختر منها الزر الخاص بخيارات متقدمة ADVANCED كما فى شكل (٢).

٣ - ستظهر شاشة خاصة (بخصائص النظام المتقدمة)، اذهب بمؤشر الماوس إلى أسفلها واضغط على الزر الخاص بـ(الإعلام عن الأخطاء).

(ERROR REPORTING) كما فى شكل (٣).

٤ - ستظهر الشاشة الخاصة بـ(الإعلام عن الأخطاء) والتى يشير إليها السهم رقم (٤).

وسترى علامة عند تفعيل خاصية تمكن الإعلام عن الأخطاء يشير إليها السهم رقم (٥).

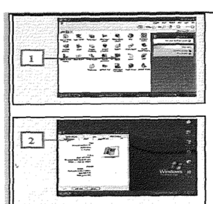
وستجد بأعلاها تعطيل الإعلام عن الأخطاء الذى يشير إليه السهم رقم (٦).

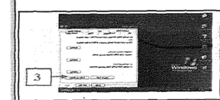
قم بالضغط عليها لكى يتم تنشيطها ثم اضغط موافق OK ثم أعد تشغيل الجهاز لكى تصبح التغيرات التى قمت بها سارية المفعول.

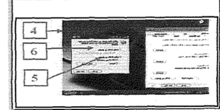
ولن تظهر الرسالة المزعجة إلا فى حالة حدوث خطأ فادح.

وكما تعودنا فى الأعداد السابقة نود أن نكمل ما بدأناه من اختصارات لوحة المفاتيح.. وذلك من خلال (أسرار الكيبورد فى ملفات الوورد):

- SHIFT + F١٠ تعداد نقطى ورقمى.







- CTRL + F١٢ لحفظ الملف.
- SHIFT + F١ لحفظ الملف.
- CTRL + F٢ لمعاينة الصفحة قبل الطباعة.
- SHIFT + F٣ من خلال تحول الكلام الكابتل بعد تظليله إلى صمول والعكس.
- CTRL + F٤ للخروج من الملف والسؤال عن الحفظ.
- CTRL + I يجعل الخط مائل بعد تظليله.
- CTRL + B يجعل الخط أسود عريض بعد تظليله.
- CTRL + U يضع تحت الكلام خط بعد تظليله.
- CTRL + F لفتح شاشة البحث والاستبدال.
- CTRL + D يجعلك تدخل إلى منسق الخطوط.
- CTRL + L تجعل بداية النص من الجانب الأيسر.
- CTRL + Q تجعل بداية النص من الجانب الأيمن.
- CTRL + E تجعل النص وسط الصفحة.
- CTRL + J يتم بواسطته ضبط النص من الجانبين.

ثقافة الإنترنت ومصطلحاته

لكل تكنولوجيا مصطلحات وجوانب تميزها عن غيرها لها إيجابيات لا ينكرها أحد، ولها سلبيات يقف أمامها الإنسان محاولا حلها فإذا ما استطاع السيطرة على تلك السلبيات وتجنبها فى المستقبل أصبح ما وصل إليه من تكنولوجيا علم ينتفع به وثقافة يرغب فى استيعابها كل من وجد فيها ثقافة تضيف علما لما بداخله من علوم.

نسمع كثيرا عن الاختراق فما هو؟

- الاختراق هو ما يتعرض له مستخدم الإنترنت من تطفل مستخدمين آخرين على خصوصياته وهو أكثر من نوع سأذكر منها نوعان الأول الاختراق عن طريق مستخدمين آخرين والثانى الاختراق التقنى.

والنوع الأول يتضح من اسمه.. فما هو الاختراق التقنى؟

هذا الاختراق مرتبط بعدة أنواع من الاختراقات، منها ما هو مباشر ومنها ما هو وقتى وفى النهاية هو عبارة عن فيروسات..

o ما هو الاختراق المباشر والوقتى؟

- هو اختراق يحدث من خلال الهاكرز عندما يجد القائم بالاختراق مساحة منفذ الاتصال يسمح له بذلك مما يجعل المخترق يتحكم فى الملفات والبرامج ويكون له السيطرة على الجهاز المخترق وتصبح لديه القدرة على الاطلاع عليها وكذلك العبث والتدمير إن شاء.

o ما هو الاختراق بالفيروسات؟

- هو نوع من التطفل على المستخدم ويعتبر هذا النوع أكثر إزعاجا وخطورة من الاختراق المباشر لأن من خلاله يستطيع الهاكرز أن يضع فيروسا يتطفل من خلاله على جهاز الضحية ليقوم هذا الفيروس بتصدير المعلومات الموجودة على جهاز الضحية ويتوقف نوع المعلومات على الغرض من البرمجة لهذا الفيروس.

هل توجد برامج يمكن الاستعانة بها لمسح وإزالة ملفات الاختراقات؟

- إزالة ملفات التجسس والاختراقات يمكن إزالتها من خلال زيارة الموقع التالى: WWW.ASCENTIVE.COM ستجد فى هذا الموقع برامج لديها القدرة العالية على حماية جهازك من الاختراق أو التجسس كما ستجد برامج تستطيع فحص متصفحك وإصلاح ما به من عيوب وكذلك تسريعه وتنشيطه.

o كيف أستطيع الدخول إلى المتصفح والموقع المفضل لدى فى خطوة واحدة؟

ـ يمكن أن يتم ذلك من قائمة ابدأ START ولكى يتم ذلك اتبع الخطوات الآتية:

١ ـ اضغط على ابدأ وعند فتح القائمة اختر منها تشغيل (RUN).

٢ ـ عند ظهور مربع الأوامر اكتب اسم الموقع المفضل لديك وليكن مثلا: WWW.YAHOO.COM ثم اضغط OK أو ENTER سيتم فتح المتصفح والدخول إلى هذا الموقع بسرعة هائلة.

عندما نكون داخل المتصفح ونريد الرجوع إلى الصفحة السابقة فإننا نضغط على السهم الخاص بالعودة إلى الوراء وذلك يستغرق عدة ثوان عن طريق الماوس.

o فهل هناك طريقة أسرع من هذه تؤدى إلى نفس النتيجة من خلال لوحة المفاتيح؟

ـ نعم وهى أسرع فى التنفيذ فبمجرد الضغط على مفتاح BACKSPACE من لوحة المفاتيح ستعود سريعا إلى الصفحة السابقة، وإما إذا كنت ترغب فى العودة إلى الوراء صفحتين فقم بالضغط على SHIFT+ BACKSPACE من لوحة المفاتيح.

o كيف أستخدم لوحة المفاتيح لفتح صفحة جديدة وأنا داخل المتصفح؟

ـ عند الضغط على مفتاحى etrl+L سيتم فتح تبويب وظيفته فتح المواقع والصفحات التى يتم كتابتها بداخله.

o كيف أجعل للبريد الخاص بى اختصار على سطح المكتب يسهل على

الدخول إلى البريد كلما احتجت الدخول إليه؟

١ ـ ليتم ذلك بسهولة ضع مؤشر الماوس في مكان خالى على سطح المكتب ثم اضغط على الزر الأيمن للماوس.

٢ ـ ستظهر أمامك قائمةاختر منها «جديد» ثم انقر بالماوس على اختصار

٣ ـ يظهر أمامك معالج إنشاء اختصار، اكتب بداخله عنوان موقع العنصر، وذلك بالضغط علي زر استعراض اختر فيها مواض شبة الاتصال، ومن تحتها اختر مواضع الويب خاصتى، ثم اختر التالي

٤ ـ ستظهر شاشة بعنوان (تحديد عنوان البرنامج).

٥ ـ اكتب بداخله عنوان بريدك الإليكترونى مسبوق (MILTO).

٦ ـ مثال لكتابة البريد:

MITO:CAOA- CAOA 64 @ .YAHOO.COM

٧ – ثم اضغط على الزر المسمى (إنهاء) ليظهر الاختصار علي سطح المكتب

لاشك إن المواقع والصفحات التى تم زيارتها خلال فترة زمنية قد تصبح عبئاً على الجهاز وتعد سبباً رئيسياً فى بطء المتصفح.

كيف أستطيع عرض كل العناوين التى تم كتابتها فى شريط العناوين بالمتصفح.

يمكنك عرض قائمة بجميع العناوين التى تم كتابتها داخل المتصفح من خلال الضغط على مفتاح F ٤ وأنت داخل المتصفح.

كيف يمكن التخلص من الصفحات والمواقع التى تم زيارتها؟

فى البداية يجب أن أوضح أن جميع الأجهزة التى تعمل بنظام التشغيل WIN-DOWS XP توجد بها مجلد يسمى TEMPOARY INTERNE FILES هذا المجلد يتم تخزين كل الصفحات التى تم زيارتها بكل ما تحتويه من صور ومعلومات وكلما مر الزمن كلما زاد وتضخم حجم هذا المجلد وعندئذ تقل كفاءة المتصفح لذا لابد من إفراغ هذا المجلد بين الحين والآخر للحصول على انترنت يتسم بالسرعة والخفة.

ولكى يتم إفراغ هذا المجلد لابد من إتباع الخطوات الآتية:

١ – اذهب بمؤشر الماوس إلى قائمة (أدوات) الموجودة داخل المتصفح.

٢ – قم باختيار (خيارات الانترنت) من القائمة السابقة.

٣ – سيظهر شاشة خاصة بخيارات الانترنت اختر منها زر حذف ملفات تعريف الارتباط الموجودة تحت ملفات انترنت مؤقتة.

٤ – ستظهر لك شاشة تطرح عليك السؤال الآتى:

هل تريد حذف كافة ملفات تعريف الارتباط الموجودة فى المجلد TEM-POARY INTERNE FILES?

٥ – بمجرد الضغط على موافق سيتم تفريغ المجلد.

تتعدد الصفحات التى تم فتحها فى جلسة التصفح على الانترنت ويستغرق غلقها وقتاً طويلاً.. فهل يمكن الخروج من الانترنت فى خطوة واحدة؟

للخروج من الانترنت بسرعة فائقة اضغط على مفتاحى CTRL + W

مصطلحات تكنولوجية الجزء الأول

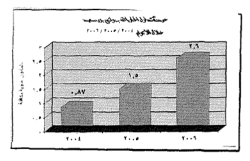
MCSE	MICROSFT CERTFIED SYSTEMS ENGINEER	شهادة مايكروسوفت هندسة النظم
MCSD	MICROSFT CERTFIED SOLUTION	شهادة مايكروسوفت مطوري الحلول
MCP	MICROSFT CERTFIED PROFESSIOAL	شهادة مايكروسوفت الاحترافية
MCDST	MICROSFT CERTFIED DESKTOP TECHNICIAN	شهادة مايكروسوفت تقني المكتب
MCSA	MICROSFT CERTFIED SYSTEMS ADMINISTRATOR	شهادة مايكروسوفت إدارة النظم
MCDBA	MICROSFT CERTFIED DATABASE ADMINISTRATOR	شهادة مايكروسوفت إدارة قواعد البيانات
MCAD	MICROSFT CERTFIED APPLICATIONS DEVLOPER	شهادة مايكروسوفت مطوري البرامج
MCT	MICROSFT CERTFIED TRAINER	شهادة مايكروسوفت للمتدرب
LAN	LOCAL AREA NETWORK	الشبكة المحلية
MAN	METROPOLITAN AREA NETWORKS	شبكات المنطقة الحضرية (المدن)
WWW	WORLD WIDE WEB	الشبكة العالمية
WAN	WIDE AREA NETWORKS	الشبكات الواسعة النطاق
SMTP	SIMPLE MAIL TRANFER PROTOCOL	نظام إرسال البريد العادي
MHS	MESSAGE HANDLING SERVICE	خدمة التعامل مع الرسائل
RPC	REMOTE PROCEDURE	نداء الإجراء البعيد
IP	INTERNET PROTOCOL	بروتوكول الانترنت
RAS	REMOTE P ACCESS SERVICE	خدمة التحكم عن بعد
SMP	SYMMETRIC MULTIPROCESSING	المعالجة المتعددة المتماثلة

حركة تداول الحاويات بموانى بورسعيد

● بلغ اجمالى الحاويات المتداولة بمينائى بورسعيد(غرب / شرق) خلال الأعوام ٢٠٠٤ ـ ٢٠٠٥ ـ ٢٠٠٦ كالآتى:-

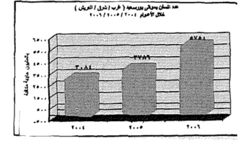
بالمليون حاويه مكافاه TEU

٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤
٢,٦ متوقع	١,٥	٠,٨٧



● بلغ عدد السفن القادمة لموانى بورسعيد(غرب / شرق / العريش) خلال الأعوام ٢٠٠٤ ـ ٢٠٠٥ ـ ٢٠٠٦ كالاتى:-

٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤
٥٧٥٤	٣٧٨٦	٣٠٨٤



حركة تداول الحاويات بموانى بورسعيد

● بلغ اجمالى الحاويات المتداولة بمينائى بورسعيد(غرب / شرق) خلال الأعوام ٢٠٠٤ ـ ٢٠٠٥ ـ ٢٠٠٦ كالاتى:-

٠	٢٠٠٥	٢٠٠٤
متوقع	١,٥	٠,٨٧

Rank ٢٠٠٥	Rank ٢٠٠٤	Port	Country	Throughput ٢٠٠٥ in teu	Throughput ٢٠٠٤ in teu	Variation (teu)	± % ٢٠٠٤-٢٠٠٥
٥٠	٤٦	Charleston	US	١٩٨٠٠٠٠	١٨٦٣٩١٦	+١١٦٠٨٤	+٦,٢٪
٥١	٤٧	Melbourne	Australia	١٩٢٣٤٦٢	١٨٥٠١٠٦	+٧٣٣٥٦	+٤,٠٪
٥٢	٥٦	Savannah	US	١٩٠١٥٠٦	١٦٦٣١٢٢	+٢٣٨٣٨٤	١٤,٣٪
٥٣	٥٢	Durban	South Africa	١٨٩٨٤٨٣	١٦٨٦٥٥٤	+٢١١٩٢٩	+١٢,٦٪
٥٤	٥٥	Vancouver	Canada	١٧٦٧٣٧٩	١٦٦٤٩٠٦	+١٠٢٤٧٣	+٦,٢٪
٥٥	٥٤	San Juan	US	١٧٠٤٠٢٤	١٦٦٧٨٦٨	+٣٦,١٥٦	+٢,٢٪
٥٦	٥١	surabaya	indonesia	١٧٠٠٠٠٠	١٦٩٥٢٦٦	+٤٧٣٤	+٠,٣٪
٥٧	٦٣	Kingston	Jamaica	١٦٤٢٨٦٢	١٣٥٦٠٦٤	+٢٨٦٧٩٨	+٢١,١٪
٥٨	٥٧	Genoa	Italy	١٦٢٤٩٦٤	١٦٢٨٥٩٤	-٣,٦٣٠	-٠,٢٪
٥٩	٦١	Houston	US	١٥٨٢٠٨١	١٤٣٧٥٨٥	+١٤٤٤٩٦	+١٠,١٪
٦٠	٨٣	Port Said	Egypt	١٥٦٠٦٨٦	٨٦٩٤٩٦	+٦٩١١٩٠	+٧٩,٥٪
٦١	٦٢	Istanbul	Turkey	١٥٢٦٦٨٠	١٣٩٧٢٩٤	+١٢٩٣٨٦	+٩,٣٪

٣ ـ احتل ميناء بورسعيد المرتبة رقم ٣ من ضمن أعلى عشر موانى فى العالم من حيث معدل التنمية ومتوقع تحقيق المزيد من التقدم بفضل التوجيهات المستمرة من الحكومة والسيد وزير النقل وقطاع النقل البحرى والجهود المبذولة من العاملين بالهيئة وشركتى الحاويات العاملتين بالميناء.

Rank	Port	Country	Throughput (TEU)		Variation (TEU)	± %
			٢٠٠٤	٢٠٠٥		
١	Lianyungang	China	٥٠٢٠٠٠	١٠٠٧٥٩٠	+ ٥٠٥٥٩٠	+ ١٠٠,٧ %
٢	Constantza	Romania	٣٨٦٢٨٢	٧٦٨٠٩٩	+ ٣٨١٨١٧	+ ٩٨,٨ %
3	Port Said	Egypt	٨٦٩٤٩٦	١٥٦٠٦٨٦	+٦٩١١٩٠	+٧٩,٥٪
٤	St peterspurg	Russia	٧٧٣٤٣١	١١٢٠٠٠٠	+ ٣٤٦٥٦٩	+ ٤٤,٨ %
٥	Guangzhou	China	٣٣١٣٢٠٠	٤٦٨٣٠٠٠	+ ١٣٦٩٨٠٠	+ ٤١,٣ %
٦	Yangkou	China	٥٨٣٠٠٠	٧٨٧٠٠٠	+ ٢٠٤٠٠٠	+ ٣٥,٠ %
٧	Ningbo	China	٤٠٠٠٠٠٠	٥٢٠٨٠٠٠	+ ١٢٠٨٠٠٠	+ ٣٠,٢ %
٨	Tianjin	China	٣٨١٠٠٠٠	٤٨٠١٠٠٠	+ ٩٩١٠٠٠	+ ٢٦,٠ %
٩	Shanghai	China	١٤٥٥٤٠٠٠	١٨٠٨٤٠٠٠	+ ٣٥٣٠٠٠٠	+ ٢٤,٣ %
١٠	Incheon	S. Korea	٩٣٤٩٥٤	١١٤٩٠٠٠	+ ٢١٤٠٤٦	+ ٢٢,٩ %

المصدر : مجلة Cargo Systems عدد أغسطس ٢٠٠٦

٤ ـ احتل ميناء بورسعيد عام ٢٠٠٥م ولاول مرة فى مصر المرتبة الخامسة من ضمن أعلى ١٠ موانى حاويات فى الحبر المتوسط مع ملاحظة أن من ضمن الموانى الأربع السابقة لميناء بورسعيد يوجد موانى تعطى حاليا مؤشرات سالبة وبالتالى يتوقع أن تحتل ميناء بورسعيد مرتبة رقم ٣ أو ٤ بين موانى البحر المتوسط عام ٢٠٠٦م والمهم هو دلالة هذا الرقم وتأثيره على الصادرات المصرية.

Rank	Port	Country	٢٠٠٤	٢٠٠٥	Variation	± %
١	Algeciras	Spain	٢٩٣٧٣٨١	٣١٧٩٦١٤	+ ٢٤٢٢٣٣	+ ٨,٢ %
٢	Gioia Tauro	Italy	٣٢٦١٠٣٤	٣١٦٠٩٨١	- ١٠٠٠٥٢	-٢,١ %
٣	Valencia	Spain	٢١٤٥٠٠٠	٢٤١٠٠٠٠	+ ٢٦٥٠٠٠	+ ١٢,٤ %

٤	Genoa	Italy	١٦٢٨٥٩٤	١٦٢٤٩٦٤	- ٣٦٣٠	- ٠,٢ %
٥	Port Said	Egypt	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
٦	Istanbul	Turkey	١٣٩٧٢٩٤	١٥٢٦٦٨٠	+ ١٢٩٣٨٦	+ ٩,٣ %
٧	Piraeus	Greece	١٥٤١٥٦٣	١٣٩٤٥١٢	- ١٤٧٠٥١	- ٩,٥ %
٨	Freeport	Malta	١٤٦١١٧٤	١٣٢١٠٠٠	- ١٤٠١٧٤	- ٩,٦ %
٩	Las palmas	Spain	١٢١٥٢٧٧	١٣١٧٣٤٠	+ ١٠٢٠٦٣	+ ٨,٤ %
١٠	Damietta	Egypt	١١٥٠٠٠٠	١٢٣٠٨٢٩	+ ٨٠٨٢٩	+ ٧,٠ %

ـــ تقوم هيئة ميناء بورسعيد حاليا بإجراء الدراسات اللازمة مع شركة بورسعيد لتداول الحاويات بإشراف وزارة النقل لتنفيذ مشروع تطوير ميناء بورسعيد الغربى وزيادة أطوال أرصفة الحاويات والبضائع العامة وهو مايعنى أن كل ماتحدث عنه من قبل عن ضرورة رفع كفاءة الموانى المصرية لتتوفر بها قدرة تنافسية فهو يعنى فى الواقع أن تكون الموانى المصرية قادرة على جذب الترانزيت أساسا كحاويات وثانوياً صب سائل وهنا يظهر ميناء بورسعيد(شرق، غرب) كافضل ميناء فى مصر عام ٢٠٠٥م ومستقبلا ولن يستطيع أى ميناء أخر فى مصر أو حوض البحر المتوسط الشرقى أن ينافس بورسعيد فى ذلك إذ أن ميناء بورسعيد شرق وحده مخطط له الآن أن يصل إلى طاقة ٨ مليون حاوية TEU سنة ٢٠١٠م ومفترض وفقا لدراسات معهد ISL الالمانى ومركز البحوث والدراسات بقاع النقل البحرى المصرى MRCC أن تصل طاقته ١١ مليون حاوية مكافئة سنة ٢٠١٥م ولا يوجد أى ميناء فى مصر أو البحر المتوسط قادر على هذا أو يمكنه منافسة ميناء شرق بورسعيد فى تلك الطاقة

ـــ أن هذه الطاقة وحدها تعنى حوالى ٩٠ مليون طن/ سنة أضافة إلى طاقات أرصفة البضاعة العامة(مخطط لها حوالى ٥ ـ١٠ مليون طن/ سنة) وطاقة أرصفة الصب السائل (وقود سفن ومنتجات بتروكيمياوية وزيوت نباتيه وصناعية) المخطط أن تصل إلى ١٠ ـ١٢ مليون طن / متداول/ سنة بإجمالى طاقة يزيد عن ١١٠ مليون طن/ سنة فى سنة ١٥ ـ٢٠(ملحوظة مصر كلها ٩٥,٩٨ مليون طن سنة ٢٠٠٥م) والفائدة ليست فقط من زيادة الطاقة وتحوله إلى أكبر ميناء حاويات محورى فى البحر المتوسط لكن أصلا فى الصناعات والأنشطة التى تنشا حول هذه الطاقة والصناعات و أنشطة القيمة المضافة التى سيسهل تنفيذها على محتويات هذه الحاويات من بضاعة قادمة من آسيا والشرق الأوسط إلى أوربا والبحر المتوسط والساحل الشرقى لأمريكا و شمال أفريقيا وهذا بالتحديد سر قوة وأهمية ميناء شرق بورسعيد وتفرده عن كل موانى مصر والمنطقة.

أن المنافسة الآن بين الموانى العالمية تتركز حول عدد الحاويات المتداولة وليس عدد أطنان البضائع العامة وهذا هو الاتجاه السائد ولن يتغير، ويجب أن نرعى ذلك فى مصر فى كل موانينا.

أن الإيرادات المباشرة من المرحلة الأولى من محطة الحاويات الأولى لميناء شرق بورسعيد خلال عام ٢٠٠٥ م قدرت بمبلغ ١٠٠ مليون جنيه وهى عبارة عن رسوم تداول حاويات ورسوم سفن بدون حساب.

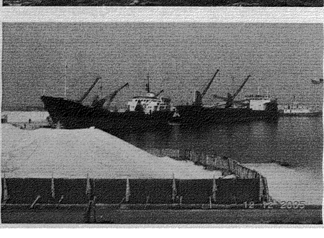
الرسوم والإيرادات غير مباشرة متمثلة فى إيرادات هيئة قناة السويس ورسوم تسدد للكهرباء والمياه وأجور العاملين بالشركة وكل مايتعلق بالخدمات البحرية الأخرى والتوكيلات الملاحية والنقل الداخلى، وكذا الإيراد غير المنظور المتمثل فى ارتفاع قيمة الأراضى المحيطة بالميناء بل وارتفاع قيمة حق الانتفاع بالأرض داخل الميناء المجاورة حالياً لمحطة الحاويات.

بالنسبة لميناء العريش

هناك دراسة متكاملة تجرى حاليا مابين الهيئة وقطاع النقل البحرى ومحافظة شمال سيناء لتطوير المينا حتى يواكب الزيادة المتنامية فى البضائع المتداولة بالميناء وخاصة تصدير المواد الخام الطبيعية بالمحافظة. وطبقا لتوجيهات السيد وزير النقل فهناك تكليفات صادرة لمركز البحوث والاستشارات لقطاع النقل البحرى لإعداد دراسة كاملة عن تطوير الميناء بالتعاون مع جامعة قناة السويس والهيئة القومية الاستشعار عن بعد وهيئة حماية الشواطىء الخاص المهتم باستخدام ميناء العريش والبنوك وشركات المقاولات، وجارى حالياً فتح؟؟ تكريك الميناء كمرحلة تمهيدية للتطوير.







أنت تسأل ومستشارك القانوني يجيب

إعداد: تهاني منصور
رئيس قطاع الخدمة المدنية بالجهاز سابقا



نحن على موعد معك في هذا الباب للرد على تساؤلاتك مع قوانين العاملين بالدولة ومع المعلومة الجديدة في إطار اختصاصات الجهاز (الخدمة المدنية)..

● ثار التساؤل عن البند الذي تصرف منه مكافآت حضور الجلسات واللجان لبعض العاملين بمديرية التنظيم والإدارة وذلك عن جلسات اللجان التي شكلت منهم لمراجعة محاضر لجان شئون العاملين ومحاضر لجان التظلمات بالديوان العام ومديريات الخدمات بالمحافظة..

عدم جواز صرف بدل حضور جلسات لمديرى ووكلاء ومديريات التنظيم والإدارة عند مراجعة محاضر لجان شئون العاملين ومراجعة محاضر لجان التظلمات باعتبار أن هذه الأعمال هي أعمال أصلية لهم وتدخل في اختصاصهم وذلك طبقا للمادة ٩ من قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٣٧ ـ ١٩٧٤ بإنشاء مديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات.

● ثار التساؤل عن استحقاق أحد العاملين بمديريات الخدمات في صرف بدل حضور جلسات لتمثيله المحافظة في لجنة التوفيق في بعض المنازعات..

ـ عدم أحقية ممثل المحافظة في عضوية لجنة التوفيق في بعض المنازعات في صرف بدل حضور جلسات بأى فئة باعتبار أن هذه اللجان تعقد في ذات الجهة إلا أن الجهد الذي يبذل من ممثلى الجهات الإدارية في هذه اللجان يمكن أن يكون أساس لإثابتهم من السلطة المختصة ووفقا للاعتمادات المتاحة..

● ثار التساؤل عن أحقية العاملين بالمكافأة الشاملة في بدل طبيعة العمل المقررة بالقانون ٧٦/١١١ وبدل الإقامة والمقابل النقدى لاستمارات السفر طبقا لنص المادة ٧٨ من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال ومكافأة جذب العمالة المقررة بقرار محافظ شمال سيناء وحافز الإثابة المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٩٩٨/٤٢٤٩.

ـ لا يستحق العامل المؤقت على بند ٢ مكافآت شاملة نوع ٣ أجور موسمية بدل الإقامة والمقابل النقدى لاستمارات السفر المجانية.

ـ يستحق الحوافز والمكافآت بالقدر الذي تحدده السلطة المختصة وفقا لقواعد عامة وفي حالة سماح الاعتمادات ووفقا لنموذج العقد المرفق بالكتاب الدورى رقم ٢٠٠٦٠٢٣ إذا أقرته السلطة المختصة وأصدرت قرارا للعمل به.

● ثار التساؤل عن مدى أحقية العاملة في منحها إجازة اعتيادية كاملة عن عام حصلت فيه على إجازة وضع ٣ شهور خلال ذات العام..

ـ عدم استحقاق العاملة التي حصلت على إجازة وضع خلال ذات العام لإجازاتها الاعتيادية كاملة إستنادا إلى فتوى رئاسة الجمهورية والمحافظات رقم ١٨٩ المؤرخة في ١٩٨٦/١٠/١ والتي وافق الجهاز على ملاءمة تنفيذها في ١٩٨٦/١٠/٢٦ والتي انتهت إلى أنه لا يستحق العامل إجازة اعتيادية إلا بالنسبة للمدة التي عمل خلالها بالعمل فعلا خلال السنة.

● ثار التساؤل عن مدى استفادة العامل بعقد مؤقت من تطبيق المادة ٦٦ مكرر من القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ على حالته في حالة ما إذا قررت اللجنة الطبية أن حالته تشكل مرض كلى مستديم..

ـ أن العامل المعين بعقد مؤقت لا يجوز تطبيق أحكام المادة ٦٦ مكرر من القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ على حالته باعتباره عمالة مؤقتة.

● ثار التساؤل عن مدى أحقية العامل في إجازة للتفرغ لأعمال مشيخة البلد..

ـ تنص المادة ٢٢ من القانون رقم ١٩٧٨/٥٨ المعدل بالقانون رقم ١٩٨٤/٢٦ الصادر في شأن العمد والمشايخ جاءت صريحة في أحقية العمدة في إجازة تفرغ للقيام بأعمال العمودية دون شيخ البلد ومن ثم عدم جواز منح شيخ البلد إجازة للتفرغ لأعمال مشيخة البلد لصراحة النص..

● ثار التساؤل عن مدى أحقية المريض بمرض مزمن وهو بإجازة مرضية طبقا للمادة ٦٦ مكرر من القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ في صرف حافز الأداء المتميز لحصوله على شهادة الماجستير..

ـ وفقا للكتاب الدورى رقم ٢٠٠٧/١ بشأن شروط وضوابط استحقاق حافز الأداء المتميز للحاصلين على الماجستير والدكتوراة يجب أن تكون التقارير فعلية وحيث إن المريض بمرض مزمن تقاريره حكمية فمن ثم لا يستحق حافز الأداء المتميز المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٠٠٥/٧٣٤ وذلك باعتبار أن حافز التميز لا يدخل في مدلول الحوافز والتي تعتبر جزءا من الأجر الكامل المقرر للمرضى بأمراض مزمنة وإنما حافز ذات طبيعة خاصة يستحق بالشروط المقررة له..

● ثار التساؤل عن أحقية العامل في ضم مدة التمرين ومدة المحاماة حيث تم إثبات مدة المحاماة بالاستمارة ١٠٣ع.ح ولم تثبت مدة التمرين في الاستمارة..

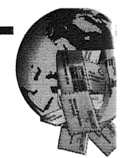
ـ طبقا لنص المادة ٢٧ من القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ١٩٨٣/٥٥٤٧ وتعديلاته تحسب كلا من مدة التمرين ومدة المحاماة على حده نظرا لاختلاف قواعد حسابهما فإن مدة التمرين تعتبر مدة لازمة للقيد بجدول المحامين أمام المحاكم الابتدائية لممارسة المهنة ومن ثم يجوز النظر في ضمها ولم تثبت في الاستمارة المعدة لذلك..

● ثار التساؤل عن أحقية العامل الحاصل على الماجستير قبل الخدمة في الاستفادة من تخفيض سنة من المدة البينية للترقية..

ـ أن الاستفادة من تخفيض المدة اللازمة للترقية رسوبا تكون لمن حصل على درجة الماجستير أو الدكتوراة أثناء الخدمة أما الذي يحصل عليها قبل الخدمة فإنه لا يستفيد من هذا التخفيض.

● ثار التساؤل عن أحقية العامل في الترقية إلى درجة كبير والذي لم يتقدم بطلب كتابى خلال المواعيد حيث لم ينشر القرار بالمدرسة التي يعمل بها..

ـ العلم بالقرار الصادر عن رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالرسوب الوظيفي علم مفترض من تاريخ النشر في الوقائع الرسمية ولا يستحق الترقية رسوبا طالما لم يقدم الطلب خلال المواعيد.



الجديد فى التشريعات الوظيفية

ينشر فى هذا الباب

استكمالا للمبادىء الأساسية المثمرة وأهم القوانين التى صدرت عام ٢٠٠٦ وأهم الكتب الصادرة عام ٢٠٠٧ .. وأهم الفتاوى وذلك من أجل معاونة القائمين بتطبيق قوانين ونظم الخدمة المدنية فى مختلف قطاعات الدولة على متابعة كل ما هو جديد وتتعلق بأعمالهم بهدف المعاونة على التطبيق الصحيح لنظم الخدمة المدنية ورفع معدلات الاداء وحسما للشكاوي الناجمة عن التطبيق الخاطىء وهى احدى الرسالات الهامة التى تحرص المجلة على تقديمها دائما فى كل عدد .

أولا : المبادىء الأساسية الخاصة بالبدلات

إعـــداد :
سلوى حسين الروينى
كبير باحثين بالادارة المركزية للشكاوى
والتفتيش بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

البدلات

مبدأ رقم (١٨٩)

فى شأن

مدي أحقية شاغلى الوظائف العليا بالطرق المقررة قانونا لشغلها فى صرف بدل التمثيل المقرر للوظيفة

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ١٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة والتى تنص على أن (يكون شغل الوظائف عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل أو الندب بمراعاة استيفاء الاشتراطات اللازمة.

والمادة ٤٢ فقرة أولى من القانون المذكور والتى تنص على أنه «يجوز لرئيس الجمهورية منح بدل تمثيل لشاغلى الوضائف العليا بحسب مستوى كل منها وفقا للقواعد التى يتضمنها القرار الذي يصدره فى هذا الشأن وذلك بحد أقصى ١٠٠٪ من بداية الأجر المقرر للوظيفة ويصرف هذا البدل لشاغل الوظيفة المقرر لها، وفى حالة خلوها يستحق لمن يقوم بأعبائها ولا يخضع هذا البدل للضرائب.

وقد صدر قرار رئيس مجلس الوزاره رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ فى شأن تحديد بدلات التمثيل للوظائف العليا والذى يقضى بمنح شاغلى الوظائف العليا بوزارت الحكومة ومصالحها والأجهزة التى لها موازنة خاصة بها ووحدات الحكم المحلى والهيئات العامة بدلات التمثيل للوظائف والفئات المحددة وذلك تبعا للدرجة المقررة للوظيفة.

وعلى ذلك فإن مناط استحقاق العامل لبدل التمثيل هو شغل الوظيفة المقرر لها البدل بالطرق المقررة لشغل الوظائف أو القيام بأعبائها ويعتبر تكليف العامل بالقيام بأعباء الوظيفة المقرر لها البدل فى حكم الندب لهذه الوظيفة بشرط أن يصدر قرار بذلك من السلطة المختصة ويكون مكلفا قائما بأعباء الوظيفة كاملة وليس جانب عمله وكذلك حالة الحلول القانونى المنصوص عليه في المادة ٥٧ من القانون ٧٨/٤٧ واذا ما صدر قرار من السلطة المختصة بإنابة أحد العاملين للقيام بعمل شاغلى أحد الوظائف العليا حالة غيبة الأصيل.

وفى هذه الحالات يستحق القائم بأعمال وظيفة مقرر لها بدل تمثيل هذا البدل باعتبار أن مناط الاستحقاق القيام بأعباء الوظيفة أيا كانت الوسيلة القانونية لذلك.

مبدأ رقم (١٩٠)

فى شأن

مدي أحقية مديرو العموم فى بدل التمثيل

تنص المادة من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ٧٩ فى شأن تحديد بدلات التمثيل للوظائف العليا على أن يمنح شاغلوا وظيفة مدير عام مصلحة ٥٠٠ جنيه سنويا كبدل تمثيل ، ويقصد مدير عام مصلحة هو من يشغل وظيفة على قمة وحدة إدارية لها موازنة خاصة بها وفقا للمفهوم المحدد للوحدات بالقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ،و عليه فإن مناط الاستحقاق مرتبط بأن يكون الشاغل لوظيفة مدير عام يشغل هذه الوظيفة ، أما من يشغلون وظيفة مدير عام فقط دون أن يكون شاغلا رئيس وحدة بالمفهوم السابق لا يستحق هذا البدل ولو أراد المشروع استحقاق البدل لشاغل وظيفة مدير عام بإطلاق لنص على ذلك صراحة دون وصف الوظيفة بأنها (مدير عام مصلحة).

مبدأ رقم (١٩١)

فى شأن

مدي أحقية العاملين بمدينة برج العرب في الاستمرار فى صرف بدل الإقامة المقرر للعاملين بمحافظة مطروح

صدرت قرار رئيس الجمهورية رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٠ بتعديل نطاق محافظتى الاسكندرية ومطروح ، ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٥٩ لسنة ١٩٩٠ بتجديد المدن والقرى التى شملها نطاق محافظة الاسكندرية ومنها (مدينة برج العرب).

وعلى ذلك تكون مدينة برج العرب كانت تتبع محافظة مطروح ونقلت تبعيتها إلى محافظة الاسكندرية.

صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٣ لسنة ١٩٩١ وورد النص بمادته على أن (يستمر صرف بدل الإقامة المقرر للعاملين بمحافظة مطروح بذات الفئات والشروط الواردة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠ وتعديلاته إلى العاملين بالمناطق التى ضمت من محافظة مطروح إلى محافظة الاسكندرية).

وعلى ذلك يستمر العاملون بمدينة برج العرب في استحقاق بدل الإقامة المقرر للعاملين بمحافظة مطروح وبالشرط والقواعد المقررة.

ويسرى ذلك بالنسبة للمناطق التى يتم نقل تبعيتها وصدر قرار باستحقاقهم لهذا البدل قبل نقل التبعية.

مبدأ رقم (١٩٢)

فى شأن

مدي أحقية العامل المكلف بحراسة استراحة المحافظة بمحافظة أخري فى بدل الإقامة والمقابل النقدي

هذا الموضوع يحكمه نص المادة الأولى من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٠٠ لسنة ١٩٩١ بتعديل بعض أحكام قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠ بتقرير بدل إقامة للعاملين بالمناطق التى تتطلب ظروف الحياة فيها تقرير هذا البدل والمادة ١٨ من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بالقرار الجمهورى رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨.

وعليه فإن مناط استحقاق بدل الإقامة والمقابل النقدى لاستمارات السفر المجانية هو تواجد العامل الفعلى فى المنطقة المقرر لها هذا البدل.

وإن تكليف العامل الذى يعمل بالمحافظة بحراسة استراحتها فى محافظة غير مقرر لها بدل يفقده التواجد فى المنطقة المقرر لها هذا البدل إلا أنه إذا ثبت أن تكليفه بذلك كان بغير إرادته وترتب على هذا التكليف حرمانه من بدل الإقامة والمقابل النقدى فإنه يستحق تعويضا عن ذلك يقارب هذا البدل.

مبدأ رقم (١٩٣)

فى شأن

أحقية العامل المنتدب لشغل وظيفة فى مدينة أخري غير التى بها مقر عمله فى استحقاق بدل السفر

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ٤٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التى تنص على أن يسترد العامل النفقات التى يتحملها فى سبيل أداء أعمال الوظيفة وذلك فى الأحوال ووفقا للأوضاع والشروط التى يصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية، والمادة (٥) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٤١ لسنة١٩٥٨ والتى تنص على إنه لا يجوز أن تزيد مدة الندب لمهمة واحدة على شهرين إلا بموافقة وكيل الوزارة المختص.. وفى الحالات التى يرجح فيها امتداد مدة الندب بما تجاوز الشهرين - يجوز إذ رغب الموظف - أن يصرف إليه استمارات سفر له ولعائلته ونقل متاعه على نفقة الحكومة وفي هذه الحالة لا يصرف إليه بدل سفر عن مدة الانتداب وتعتبر تلك الاستمارة بدلا من راتب بدل السفر.. ولا يجوز إن تزيد المدة التى يصرف فيها بدل السفر على ستة شهور..

وعلى ذلك فإن ندب العامل لوظيفة فى مدينة أخرى غير المدينة التى يوجد بها مقر عمله يستحق عند بدل سفر بشرط ألا تتجاوز مدة الصرف عن هذا الندب ستة أشهر مع عدم تقاضيه لاستمارات سفر له ولعائلته ومصاريف نقل متاع باعتبار أن بدل السفر المستحق بديلا عن هذه الاستمارات.

هذا مع مراعاة حكم المادة (٦) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال التى تقضى بعدم استحقاق الموظف المنتدب بدل السفر عن مدة الإجازة الاعتيادية أو المرضية إلا إذا قرر القومسيون الطبى المحلى أو طبيب الصحة المحلى أن حالة العامل الصحية لا تسمح بعودته إلى عمله الأصلى.

والأصل وفقا لحكم المادة (٦) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال المشار إليها ألا يستحق العامل المنتدب بدل السفر عن مدة الإجازات الاعتيادية أو المرضية، وفى حالة الإجازة المرضية يستحق بدل السفر إذا قرر القومسيون الطبى المحلى أو طبيب الصحة المحلى أن حالته الصحية لا تسمح بعودته إلى محل عمله الأصلى.

مبدأ رقم (١٩٤)

فى شأن

تحديد نسبة بدل السفر عند الإيفاد لإحدي الدول أو الهيئات الأجنبية فى حالة التمتع بضيافتها

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (١) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بالقرار الجمهورى رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨ والتى تنص على أن «بدل السفر هو الراتب الذى يمنح مقابل النفقات الضرورية التى يتحملها بسبب تغيبه عن الجهة التى يوجد بها مقر عمله الرسمى في الأحوال الآتية: (أ) القيام بالأعمال التى يكلف بها من قبل الحكومة (ب).. بدل السفر للمنتدبين فى مؤتمرات دولية أو اجتماعات دولية يصرف مزيدا بمقدار ٢٥٪ من الفئات العادية الواردة فى (أ). سادسا : إذا صرف للموظف المنتدب فى مؤتمر أو هيئة أجنبية أى مبلغ وجب عليه أن يبلغ الوزارة أو المصلحة التى يتبعها قبل تقديمه طلب صرف بدل سفره ومصاريف انتقاله لخصم ما يعادل المبلغ الذى صرف له مما يستحقه من بدل السفر ومصاريف الانتقال.

سابعا: إذا نزل الموظف فى ضيافة إحدى الدولة أو الهيئات الأجنبية خفضت فئات بدل السفر التى تصرف إليه لى الثلث.

وعليه فإن العامل الذى نزل فى ضيافة احدى الدول أو الهيئات الأجنبية يخفض بدل السفر والمستحق له إلى الثلث.

فإذا كان العامل يحصل على بدل سفر مزيدا بمقدار ٢٥٪ فإن مقدار الثلث الذى يخفض إليه هذا البدل عند التمتع بضيافة احدى الدول أو الهيئات الأجنبية يكون من فئة البدل بعد زيادته باعتبار أن البدل المزاد هو المستحق قانونا

مبدأ رقم (١٩٥)

فى شأن

مدي أحقية المنتدب فى صرف مصروفات انتقاله عن مدة ندبه

هذا الموضع يحكمه نص المادتين (٥)، (٢٠) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال للعاملين بالحكومة الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨ وفى ضوء أحكام هاتين المادتين فإن الندب الذى تعنيه المادة (٢٠) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال والذى يستحق

عنها العامل مصروفات انتقال هو الندب لغير الجهة التى بها محل عمله الأصلى.

أما الندب بين جهات تدخل فى ذات الوحدة هو فى حقيقته نوع من أنواع توزيع العمل لا يستحق عنه العامل مصروفات انتقال

مبدأ رقم (١٩٦)

فى شأن

مدى أحقية العامل فى صرف بدل الانتقال أثناء

تردده للعلاج

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ١٩ من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بالقرار الجمهورى رقم ٤١ لسنة ١٩٨٥ التى تنص على أن مصروفات الانتقال هى ما يصرف للموظف نظير ما يتكلفه فعلا من نفقات بسبب أداء الوظيفة من أجور سفر وانتقال ونقل أمتعة وحملها.

والمادة (٢٠) من ذات اللائحة التى تنص على أن «تستحق مصروفات الانتقال فى حالة تغيير محل الإقامة فى الأحوال الآتية وذلك فيما عدا الحالات التى نظمتها قوانين خاصة.

١ـ ....

٢ـ ....

٣ـ ....

٤ـ ....

٥ـ ....

٦ـ الانقال لمقر القومسيون الطبى الواقع فى بلد آخر للحصول على إجازة مرضية بشرط أن يقرر القومسيون منح الإجازة.

٧ـ الانتقال إلى مكان للعلاج فيه على حساب الحكومة.

وقرار وزير التأمينات رقم ٢٩٦ لسنة ١٩٧٦.

ومؤدى ذلك فإن ما يتحمله العامل نتيجة انتقاله للقومسيون الطبى للحصول على إجازة مرضية يستحق عنه مصروفات انتقال بشرط موافقة القومسيون الطبى على الإجازة.

وكذا يستحق العامل المتردد للعلاج مصروفات انتقال أثناء تردده للعلاج قبل انتهاء خدمته وبعد إحالته للمعاش وتلتزم بأداء هذه المصروفات جهة عمله التى تلتزم بصرف تعويض الأجر فتستمر فى صرفها وفقا لأحكام قرار وزير التأمينات رقم ٢٩٦ لسنة ١٩٧٦ المشار إليه.

مبدأ رقم (١٩٧)

فى شأن

مدى استحقاق العامل أقساط المقابل النقدي عن استمارات السفر عن مدة سنة كاملة فى حالة إنهاء الندب أو النقل قبل انتهاء السنة

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ٧٨ مكررا من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨ وتعديلاته والتى وضعت شروط لاستحقاق المقابل النقدى لاستمارات السفر منها أن يقسم المقابل النقدى السنوى على أثنى عشر شهرا ويؤدى للعامل شهريا مع المرتب وعلى ذلك إذا انتهت مدة ندب العامل أو تم نقله إلى جهة غير مقرر لها هذه الميزة فإنه لا يستحق المقابل النقدى عن الفترة التالية على إنهاء الندب أو النقل بإعتبار ارتباط هذا المقابل بالمكان المقرر له هذه الميزة «مع مراعاة حكم المبدأ ١٩٣»

مبدأ رقم (١٩٨)

فى شأن

مدي تحديد المقابل النقدي فى حالة تعدد وسائل النقل

هذا الموضوع يحكمه نصوص المواد (٥٥، ٥٧، ٥٩، ٦٠) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بالقرار الجمهورى رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨.

وحيث إن المقابل النقدى للعاملين يتم حسابه على أساس وسيلة المواصلات القائمة وإن المقابل النقدى لاستمارات السفر المجانية لا بعد ميزة عينية للعامل بل هى ميزة للوظيفة لمقابلة تكلفة فى سبيل أداء الوظيفة ولا تمثل عائدا منها والقول بغير ذلك يمثل إهدارا لحكمة المشرع بتشجيع العمل بالمناطق النائية وعند استخدام أكثر من وسيلة من وسائل النقل فإنه يصرف للعامل مقابل نقدى يكون تبعا لتكاليف سفره ودون مغالاة حتى لا يكون مصدر تربح أو إثراء للموظف على حساب الدولة.

وعلى ذلك فإن المقابل النقدى لاستماراة السفر المجانية يصرف للعامل على أساس وسيلة المواصلات القائمة فعلا وبالدرجة المستحقة للعامل، وإذا تعددت وسائل النقل فإن المقابل النقدى يحسب على أساس أقل الوسائل تكلفة.

مبدأ رقم (١٩٩)

فى شأن

أحقية أمناء الشرطة فى صرف المقابل النقدى طبقا للمادة (٧٨) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال وفقا للدرجات المالية للعاملين المدنيين بالدولة المعادلة لراتبهم

هذا الموضوع يحكمه نص المادتين (٧٨،٧٨ مكررا) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال للعاملين بالحكومة والقطاع العام الصادر بالقرار الجمهورى رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨ وفتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها ١٩٨٣/٥/٤ المنتهية إلى أن المقابل النقدى لاستمارات السفر المجانية أو بربع أجره المستحق لأفراد هيئة الشرطة العاملين بالمناطق الواردة بالمادة ٧٨ من لائحة بدل السفر يقدر بنصف أجره بالنسبة للمستحقين نصف أجرة، وكامل الأجرة بالنسبة للباقين من أفراد الأسرة ما لم يكن هناك إعفاء أكثر سخاء فيؤخذ فى الاعتبار.

وحيث أن وظيفة أمين شرطة ممتاز تعادل الدرجة الثانية من درجات القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وأمين شرطة أول: تعادل الدرجة الثالثة من درجات القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وفقا لفتوى إدارة الفتوى لوزارات الصحة والأوقاف وشئون الأزهر رقم ٣٦٧ جلسة ١٩٨٦/٥/٤.

وأمين شرطة ثان وثالث : تعادل الدرجة الرابعة المكتبية من درجات القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

وعليه يستحق أفراد الشرطة من الأمناء المقابل النقدى لاستمارات السفر وفقا للمقرر للدرجات المعادلة لدرجاتهم بالكادر العام على النحو المتقدم.

مبدأ رقم (٢٠٠)

فى شأن

مدى أحقية العاملات فى صرف المقابل النقدي للزوجة العاملة عن نفسها ولأولادها عند وجود زوجها بإجازة خاصة بدون مرتب أو فى حالة عدم عمله بالحكومة أو القطاع العام

هذا الموضع يحكمه نص المادة (٧٨ مكررا) من لائحة بذل السفر ومصاريف الانتقال الصادر بالقرار الجمهورى رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨ والتى تنص على أن «يصرف للعامل وعائلته بالمجان أو ربع أجرة بالاستمارات المجانية وذلك وفقا للضوابط والشروط التالية»:

أولا: أن يكون المقابل النقدى معادلا لتكاليف سفر العامل وعائلته من

الجهة التى يعمل بها العامل إلى القاهرة.

ثانيا: أن يكون المقابل النقدى عن عدد مرات السفر المقررة وفقا للائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال وعلى أساس ثلاثة أفراد كحد أقصى بما فيهم العامل.

ثالثا: أن يقسم المقابل السنوى (١٢ عشر شهرا ويؤدى للعامل شهريا مع المرتب).

وعلى ذلك فإنه لا يوجد ما يمنع من منح العمالة المقابل النقدى لها ولأولادها متى ثبت بالفعل وجود زوجها بإجازة خاصة بدون مرتب أو ثبوت عدم عمله بالحكومة أو القطاع العام، ولا يجوز لكل من الزوجين الجمع بين الميزة المقررة له فى هذا المقابل والميزة المقررة للزوج الآخر (فتوى الجمعية العمومية جلسة ١٨/١/١٩٩٩).

وفى ضوء ما تقدم فإنه لا يوجد ما يمنع من صرف المقابل النقدى للزوجة ولا ثنين من أولادها طالما أن الزوج فى إجازة بدون مرتب أو لا يعمل بالحكومة أو القطاع العام، وفى حالة عمله يمتنع الازدواج فى الصرف، فإن كان الزوج يعمل بالحكومة أو القطاع العام فتستحق الزوجة العاملة عن نفسها فقط ويتم الصرف للزوج عن نفسه أو أحد الأبناء بحيث لا يزيد العدد عن ثلاثة (الزوج والزوجة وولد واحد) وذلك اعمالا لصراحة النص.

ويصرف المقابل النقدى عن الوالدين فى كل الأحوال ولو كان أيهما يتقاضى معاشا طالما ثبت إعالة العامل لهما، مع مراعاة الحد الأقصى للصرف وهو ثلاثة أفرا للأسرة كحد أقصى بما فيهم العامل.

مبدأ رقم (٢٠١)

فى شأن

مدي استحقاق المقابل النقدي عن وجبة غذائية للعاملين بالصرف الصحى ومياه الشرب والنظافة عند قيامهم بإجازة

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ٢٦ لسنة ١٩٨٣ بنظام العاملين بالمجارى والصرف الصحى معدلا بالقانون رقم ١٦ لسنة ١٩٨٥ والقانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٩ وقرارات رئيس مجلس الوزراء أرقام ٩٩٥ لسنة ١٩٨٣، ٩٥٦ لسنة ١٩٨٣، ١٢٣ لسنة ١٩٨٥، ٧١١ لسنة ١٩٨٦، ١١٥٠ لسنة ١٩٩٩، ١١٥١ لسنة ١٩٩٩، ١١٥٢ لسنة ١٩٩٩.

ومفاد نصوص هذه القرارات أن المشرع قرر صرف مقابل نقدى عن وجبة غذائية للعاملين الذين تتطلب طبيعة عملهم التواجد فى مواقع العمل وحدد فئاتها.

ومتى كان ذلك فإن مناط استحقاق المقابل النقدى للوجبة الغذائية التواجد فى مواقع العمل للعاملين الذين تتطلب طبيعة أعمالهم هذه التواجد، وهذا المقابل النقدى للوجبة فى حقيقته يعتبر من قبل المزايا العينية، والتى يرتبط استحقاقها بأداء العمل.

وعليه فإن الحاصل على اجازة إيا كان نوعها ليس قائما بالعمل وينتفى بالنسبة له مناط استحقاق المقابل النقدى عن الوجبة الغذائية.

مبدأ رقم (٢٠٢)

فى شأن

شروط وقواعد انتفاع العاملين المدنيين بالدولة بالمساكن الملحقة بالمرافق والمنشآت الحكومية

هذا الموضوع يحكمه قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠٩٥ لسنة ١٩٦٩ بتنظيم شروط وقواعد انتفاع العاملين المدنيين بالدولة بالمساكن الملحقة بالمرافق والمنشآت الحومية حيث نص فى مادته الأولى على أن «يعمل بالقواعد المرفقة فى شأن تنظيم انتفاع العاملين المدنيين بالحكومة ووحدات الإدارة المحلية بالمساكن الملحقة بالمرافق والمنشآت

فتاوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع

.بشأن مدى أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية فى صرف بدل المناطق النائية وبدل طبيعة العمل، ومكافأة جذب العمالة للعاملين بمحطات البحوث التابعة للمركز ومنها محطات البحوث الزراعية بشمال سيناء

.بشأن طلب الافادة بالرأى عن مدى أحقية الفرد فى مقابل رصيد الاجازات الاعتيادية عن الفترة السابقة على العمل بالقانون رقم ١٩٨٣/١١٥

أولا: السيد الدكتور /

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

تحية طيبة وبعد

اطلعنا على كتابكم رقم ٣٧٣٧ المؤرخ ٢٠٠٦/٩/١١ بشان الإفادة بالرأى عن مدى أحقية اعضاء هيئة البحوث الزراعية فى صرف بدل المناطق النائية، وبدل طبيعة العمل، ومكافأة جذب العمالة للعاملين بمحطات البحوث التابعة للمركز ومنها محطات البحوث الزراعية بشال سيناء.

وتخلص وقائع الموضوع - حسبما تبين من الأوراق - أنه بتاريخ ٢٠٠٥/١٢/٢٤ ورد للجهاز كتاب مركز البحوث الزراعية رقم ١٠٠٤٢ والمقيد بالجهاز تحت رقم ٧٠٤٧ فى ٢٠٠٥/١٢/٢٧ ورقم ١٤٧١ فى ٢٠٠٦/٨/١٣ بشأن مدى احقية اعضاء هيئة البحوث الزراعية فى صرف بدل المناطق النائية وبدل طبيعة العمل ومكافأة جذب العمالة للعاملين بمحطات البحوث التابعة للمركز ومنها محطات البحوث الزراعية بشمال سيناء، حيث قام الجهاز من ناحيته بدراسة الموضوع وإذ ثار خلاف فى الرأى بشأنه وتنازعه اتجاهان على النحو الآتى:

الرأى الأول:

ويذهب الى أحقية اعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بمركز البحوث الزراعية وفروعه بمحافظتى شمال وجنوب سيناء فى الحصول على مكافأة جذب العمالة فى ضوء احكام قرار وزير الزراعة رقم ٢٠٠٦/٤٤٣ الصادر فى ٢٠٠٦/٤/٢٣ وذلك اعتبارا من تاريخ العمل به، كما يستحق جميع العاملين بالمركز بالمناطق النائية صرف بدل الاغتراب المقرر لموظفى الدولة فى تلك المناطق وبنفس شروطه الموضحة فى قوانين توظيفهم طبقا لحكم المادة ١٠٤ من القرار الجمهورى رقم ١٩٨٣/١٩ المعدل بالقرار رقم ١٩٩٩/٤٣١ بشأن مركز البحوث الزراعية، وعدم احقيتهم فى صرف بدل طبيعة العمل المقرر بالقانون رقم ٧٦/١١١ حيث أنه مقرر لاحكام هذا القانون للعاملين المدنيين بالدولة الخاضعين لاحكام القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ والعاملين بوحدات القطاع العام الخاضعة لاحكام القانون رقم ١٩٧٨/٤٨ دون غيرهم.

الرأى الثانى:

ويذهب إلى أنه طبقا لاحكام المادة ٧٥من القرار الجمهورى رقم ١٩٨٣/١٩ المعدل بالقرار رقم ١٩٩٩/٤٣١ فانه لايستفيد اعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم بالمركز من احكام القوانين والقرارات المنظمة لمنح مكافأة جذب العمالة أو بدل طبيعة العمل وكذلك بدل الاغتراب المقرر للعاملين بالدولة بالمناطق النائية واساس هذا الرأى ان هذه البدلات مقررة للمخاطبين بالقانون ١٩٧٨/٤٧ والمخاطبين بكادرات خاصة.

وازاء اختلاف الرأى على النحو المتقدم طلب الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ابداء الرأى القانونى فى الموضوع المتقدم.

وإذ تطلبون الإفادة بالرأى بشأن مدى أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية فى صرف بدل المناطق النائية وبدل طبيعة العمل ومكافأة جذب العمالة للعاملين بمحطات البحوث التابعة للمركز ومنها محطات البحوث الزراعية بشمال سيناء.

ردا على ذلك نفيد بأن المادة الأولى من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة تنص على أن: ولاتسرى هذه الاحكام على العاملين الذين تنظم شئون توظفهم قوانين أو قرارات خاصة فيما نصت عليه هذه القوانين



والقرارات.

وتنص المادة (٤٢) من ذات القانون على أن « يجوز لرئيس الجمهورية منح بدل تمثيل لشاغلي الوظائف العليا... ويجوز لرئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية منح البدلات الآتية وتحدد فئة كل منها وفقا للقواعد التى يتضمنها القرار الذى يصدره فى هذا الشأن بمراعاة مايلى:

١ ـ ....

٢ ـ بدل اقامة للعاملين فى مناطق تتطلب ظروف الحياة فيها تقرير هذا البدل اثناء اقامتهم فى هذه المناطق ولايخضع هذا البدل للضرائب.

وتنص المادة (٧) من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات هيئات عامة ذات طابع ثقافى ولكل منها شخصية اعتبارية.

وتنص المادة (١٥٧) من ذات القانون على أن «تسرى احكام العاملين المدنيين فى الدولة العاملين فى الجامعات الخاضعة لهذا القانون من غير اعضاء هيئة التدريس، وذلك فيما لم يرد فى شانه نص خاص بهم فى القوانين واللوائح الجامعية.

وتنص المادة (١٩٥) من ذات القانون على أن : مرتبات رئيس الجامعة ونوابه وامين المجلس الأعلى للجامعات واعضاء هيئة التدريس وبدلاتهم ومعاشاتهم ومرتبات المدرسين المساعدين والمعيدين وبدلاتهم وقواعد تطبيقها على الحاليين منهم مبينة بالجدول المرفق لهذا القانون.

وتنص المادة الأولى من القانون رقم ٦٩ لسنة ١٩٧٣ بشأن نظام الباحثين العلميين فى المؤسسات العلمية على أن « تسرى أحكام القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات على المؤسسات العلمية المحددة بالجدول المرفق وذلك فى حدود وطبقا للقواعد الواردة فى المواد التالية.... »
هذا وقد ورد مركز البحوث الزراعية بالجدول الخاص بتحديد المؤسسات العلمية المرفق بالقانون.

وتنص المادة المادة (٧٥) من القرار الجمهورى رقم ١٩ لسنة ١٩٨٣ المعدل بالقرار رقم ٤٣١ لسنة ١٩٩٩ بشأن مركز البحوث الزراعية على أن « يسرى جدول المرتبات والبدلات المنصوص عليها فى القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات والقواعد والاحكام الملحقة به على اعضاء هيئة البحوث والوظائف المعاونة بهيئة البحوث بالمركز كما ينطبق فى شأنهم أى تعديل يطرأ على مرتبات أو بدلات وظائف هيئة التدربس بالجامعات من تاريخ نفاذه وفقا لجدول التعادل المرفق بهذه اللائحة.

وتنص المادة الأولى من القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٨٦ بتقرير بدل طبيعة عمل للعاملين المدنيين بالمناطق المحررة فى سيناء على أن « يمنح العاملون المدنيون بالحكومة والقطاع العام بالمناطق المحررة أو التى تحرر من سيناء بدل طبيعة علم بنسبة ٧٥٪ من بداية ربط الفئة الوظيفية التى يشغلها العامل شهريا طول مدة الطوارىء فى محافظة سيناء على ألا يزيد مجموع ما يصرف للعاملين المشار إليهم من هذا البدل وغيره على ١٠٠٪ من الأجر الأساسى.

وتنص المادة الأولى من القانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨١ بشأن استمرار صرف بدل طبيعة العمل المقرر بالقانون رقم ١١١ لسنة ١٨٧٦ للعاملين فى محافظتى شمال وجنوب سيناء على أن « يستمر صرف بدل طبيعة العمل المقرر بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٦ للعاملين على أرض سيناء بما فى ذلك المناطق التى ضمت إلى محافظات القناة».

وتنص المادة الأولى من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠ على أن « يمنح العاملون المدنيون بالجهاز الإدارى بالدولة والهيئات العامة الذين يعملون بمحافظات اسوان وقنا وسوهاج بدل إقامة بنسبة ٣٠٪ من بداية الاجر المقرر للوظيفة................ وتكون نسبة هذا البدل للعاملين المدنيين بوحدات الجهاز الإدارى لدولة والهيئات العامة الذين يعملون بالمحافظات الصحراوية (شمال وجنوب سيناء والبحر الأحمر والوادى الجديد ومطروح ومنطقتى الواحات البحرية ووادى النطرون) ٥٠٪ من بداية الاجر المقرر للوظيفة وذلك للعاملين الذين لايكون موطنهم الأصلى بالمحافظة أو المنطقة وبنسبة ٤٠٪ من بداية الإجر المقرر للوظيفة لمن يكون موطنهم الأصلى بالمحافظة أو المنطقة.

ومن حيث أنه بشأن مدى أحقية اعضاء هيئة البحوث الزراعية العاملين بمحطات بشمال سيناء فى صرف بدل المناطق النائية المقرر بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠، وكذا بدل طبيعة العمل المقرر بموجب القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨١.

ومن حيث أن المشرع قد قصد بتقرير بدل طبيعة العمل المقرر بالقانون رقم (١١١) لسنة ١٩٧٦ المشار اليه ـ وطبقا لما جاء بالأعمال التحضيرية لهذا القانون الى تحقيق غايتين اولاهما: تحقيق المساواة بين العاملين المدنيين فى المناطق المحررة من سيناء من ناحية وافراد القوات المسلحة والعاملين بها ممن يؤدون اعمالهم فى تلك المناطق من ناحية اخرى. اما الغاية الثانية التى هدف اليها المشرع بالقانون سالف الذكر فهى تشجيع العاملين بالمناطق المنوه عنها على حسن الاداء ومضاعفة الجهد ومن اجل اعادة تعمير تلك المناطق واعادة الحياة اليها من جديد.

ومن حيث أنه عن بدل الاقامة المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء المشار اليه فان فتاوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع قد استقرت فى تفسيرها للاحكام المنظمة لبدل الاقامة الذى يمنح للعاملين بالمناطق والجهات النائية ـ ومن بينها القرار سالف الذكر على أن الحكمة من تقرير هذا البدل هى تشجيع العاملين على الاقبال على العمل بالجهات النائية والاستمرار فيه بروح عالية وذلك بتعويضهم عما يلاقونه من مشقة البعد وشظف العيش وقسوة الطبيعة فى هذه المناطق القاصية عن العمران المجردة من وسائل الراحة والمواصلات حيث يكافحون فى ظروف عسيرة لم يألفوها من قبل فى بلادهم الأصلية.

ومن حيث أنه يبين مما تقدم ان مناط استحقاق كل من بدل طبيعة العمل وبدل الاقامة المقررين للعاملين بمحافظة سيناء، هو أداء العمل بتلك المحافظة على وجه الاستقرار والاستمرار وبغض النظر عن أداه اسناد هذا العمل وما إذا كانت هى التعيين أو النقل أو الندب.

(فتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع رقم ٣ لسنة ٣٧ بتاريخ ١٩٨٣/١/٢ ـ جلسة ١٩٨٢/٢/١ ـ ملف رقم ٩٣١/٨٦٧).

ومن حيث أنه بالبناء على ماتقدم، ولما كان الثابت أن المشرع حينما قرر منح كلا من بدل طبيعة العمل ، وبدل إقامة للعاملين بالمحافظات النائية بقصد التشجيع على العمل بها جاءت عباراته عامة شاملة لجميع العاملين بأجهزة الدولة فى تلك المحافظات بغير تخصيص لطائفة منهم دون الأخرى، ومن ثم فلا وجه للقولبقصر الافادة من هذين البدلين على العاملين المدنيين بالدولة المخاطبين بأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ هذا فضلا عن ان الظروف التى تقرر من أجلها منح هذين البدلين يستوى فيها العاملون جميعا العاملون منهم بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وغيرهم ممن تنظم شئونهم قوانين خاصة ماداموا يعملون بإجدى هذه المحافظات وما دام أن المناط فى تقرير هذين البدلين هو اداء العمل (بالنسبة للبدل الأول) والاقامة (بالنسبة لبدل الثانى) فعلا فى هذه المحافظات، وذلك دون المحاكاة فى هذا الشأن بما انتهت اليه الجعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع من افتاء سابق لها بعدم احقية اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لبدل العدوى ذلك ان هذه الفتوى كانت تفسيرا لنص صريح بالا يمنح ذلك البدل الا للعاملين الخاضعين لاحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وهو امر يختلف عن كلا من بدل طبيعة العمل وبدل الاقامة حيث ورد النص بخصوص كلا منهما عاما وشاملا لجميع العاملين بأجهزة الدولة.

(فى هذا المعنى ـ فتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع رقم ٣٣٧ لسنة ٥٢ بتاريخ ١٩٩٨/٣/١٩ ـ جلسة ١٩٩٨/٣/٤ ـ ملف رقم ١٣٧٧/٣/٨٦)

ومن حيث أنه إعمالا لما تقدم، فإن أعضاء مركز البحوث الزراعية ومعاونيهم بمحطات البحوث الزراعية بشمال شيناء يستحقون لبدل طبيعة العمل المقرر بالقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨١، وكذلك بدلات الإقامة المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠ المشار إليهما، دون أن ينال مما تقدم القول بأن المادة (١٠٣) من القرار الجمهورى رقم ١٩ لسنة ١٩٨٣ المعدل بالقرار رقم ٤٣١ لسنة ١٩٩٩ بشأن مركز البحوث الزراعية والتى جاءت ترديدا لنص المادة (٣٠٤) من القرار الجمهورى رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ بشأن اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات منحت أعضاء هيئة البحوث الزراعية بدل اغتراب لايزيد حده الأقصى عن الحد الأقصى لمرتب الوظيفة التى يعين عليها وأن هذا البدل يعد فى حقيقته بدل إقامة ذلك أن الثابت أن هذا البدل مقرر فقط لأعضاء هيئة البحوث والفنيين من الأجانب دون المصريين، هذا فضلا عن أن مناط استحقاق هذا البدل هو الاغتراب دون أن يشترط أن يكون هذا الاغتراب فى محافظة نائية.

ومن حيث أنه بالبناء على ماتقدم، فإن أعضاء هيئة البحوث الزراعية العاملين بمحطات البحوث بشمال سيناء يستحقون صرف بدل طبيعة العمل وكذا بدل الإقامة فى المناطق النائية بنفس الفئات والشروط المقررة بموجب

القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨١، وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠.

ومن حيث بشأن مدى أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية ومعاونيهم العاملين فى محطات البحوث بشمال سيناء فى صرف مكافأة جذب العمالة المقررة بموجب قرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ للعاملين بمركز البحوث الزراعية المتواجدين فى محافظة شمال وجنوب سيناء.

ومن حيث أن وبصرف النظر عن مشروعية قرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ من زاوية أن مكافأة جذب العمالة لاتعد فى حقيقتها مكافأة تشجيعية مما عنتها المادة (٥١) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين فى الدولة، ولا حافزا مما أشارات إليه المادة (٥٠) من القانون المذكور وإنما هى فى طبيعتها وتكيفها القانونى السليم بدل اغتراب أو إقامة تقرر لبعض العاملين فى المركز بسبب تواجدهم فى محافظات معينة دون أن يكون العمل أو أدائه والامتياز فى انجازه أى أثر فى استحقاق هذه المكافأة.

وتقريرها وعلى ذلك فإن ما تقرر بقرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ يعد تقرير البدل لإقامة وهو مايمثل ازدواجا غير جائز نظرا لسبق تقرير مثل هذا البدل بقرار من رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠، ومن ناحية أخرى فان وزير الزراعة ليس سلطة مختصة بتقرير مثل هذا البلد أو تعديل ماهو مقرر.

ومن ناحية ثالثة فإنه وأيا كان الرأى فى مدى مشروعية قرار وزير الزراعة سالف الذكر فإن وزير الزراعة سواء بصفته تلك أو بصفته رئيسا لمجلس إدارة مركز البحوث الزراعية ليس سلطة مختصة بتقرير مكافأة أو حافز أو بدل لأى من أعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم سواء طبقا للقرار الجمهورى رقم ١٩ لسنة ١٩٨٣ المعدل بالقرار رقم ٤٣١ لسنة ١٩٩٩ أو طبقا لقانون تنظيم الجامعات وهو المرجع لما لانص فيه لمثل هذه القرارات، ومن ثم تغدو سلطة وزير الزراعة قاصرة عن تحقيق الأثر أو الاستحقاق المقرر بقراره رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ بالنسبة لأعضاء هيئة البحوث ومعاونيهم. الأمر الذى نرى معه عدم أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية ومعاونيهم فى صرف مكافأة جذب العمالة المقررة بموجب قرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ المشار إليه سلفا.

لذلك نرى:

أولا : أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية ومعاونيهم فى صرف بدل طبيعة العمل وكذا بدل الإقامة فى المناطق النائية.

ثانيا: عدم أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية ومعاونيهم فى صرف مكافأة جذب العمالة المقررة بموجب قرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦، وذلك على النحو المبين بالأسباب.

والسلام عليكم ورحمه الله وبركاته.

نائب رئيس مجلس الدولة

ورئيس إدارة الفتوى لوزارة الزراعة واستصلاح الأراضى

المستشار/ محمود إسماعيل رسلان مبارك

ثانيا: السيد الدكتور /

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

تحية طيبة وبعد

إيماءا إلى كتاب سيادتكم رقم ٣٥٠٨ المؤرخ ٢٠٠٦/٨/٢٧ بشأن طلب الإفادة بالرأى عن مدى أحقية السيد/ فوزى إبراهيم الصياد فى مقابل رصيد الأجازات الإعتيادية عن الفترة السابقة على العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣.

وتلخص وقائع الموضوع الماثل - حسبما يبين من الأوراق - فى أن السيد فوزى إبراهيم الصياد عين بالقرار رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٦٢ فى ١٩٦٢/١٠/٣ بمديرية الشئون الإجتماعية بمحافظة دمياط وتسلم عمله فى ١٩٦٢/١٠/٣٠، ثم حصل على أجازة بدون مرتب من ١٩٧٧/٧/١٠ حتى ١٩٨٢/١١/٩، وانقطع عن العمل من ١٩٨٢/١١/١٠ وأنهيت خدمته بالقرار رقم ١٤ لسنة ١٩٨٣، ثم أعيد تعيينه بالقرار رقم ٧ لسنة ١٩٨٤ فى ١٩٨٤/١/١١ ثم أنهيت خدمته بالقرار رقم ٧٦ لسنة ٢٠٠٠ إعتبارا من ٢٠٠٠/٥/٣٠ لبلوغه سن الإحالة للمعاش.

وبجلسة ٢٠٠٤/٩/٧ صدر لصالحه حكم محكمة القضاء الإدارى فى الدعوى رقم ٢٨٨ لسنة ٢٥ ق القاضى بقبول الدعوى شكلا وفى الموضوع بأحقيته فى تقاضى مقابل نقدى عن كامل رصيد أجازته الإعتيادية التى لم يحصل عليها.

وباستلاع الجهة لرصيد أجازاته الإعتايادية لكل سنة على حده من واقع الأجازات المدونة به من ملف الأجازات الخاصة به أفاد المختصون بالمديرية شفاهة أن ملف الأجازات الخاصة به قد فقد، وحيث أن القاعدة التشريعية التى قررت المقبل النقدى لرصيد الأجازات هى القانون ١١٥ لسنة ١٩٨٣ ولم يكن ثم قاعدة تشريعية تقرر هذا المقابل قبل العمل بهذا القانون.

وعليه فإن الاستفسار يتحدد عما إذا كانت هذه القاعدة تسرى على الفترة الزمنية السابقة على تاريخ العمل بهذا القانون، وهو مايمثل أثرا رجعيا للقانون.

وردا على ذلك نفيدكم بأن المستقر عليه فى قضاء المحكمة الإدارية العليا أن القانون بوجه عام يحكم الوقائع والمراكز التى تتم تحت سلطانه، أى فى الفترة مابين تاريخ العمل به وإنتهاء العمل به، حيث يسرى بأثره على الوقائع والمراكز التى تقع أو تتم بعد نفاذه ولايسرى بأثر رجعى إلا بنص صريح يقرر هذا الأثر « طعن رقم ٤٧٧ لسنة ٣٤ ق . ع جلسة ١٩٩٠/١٢/٩».

ومن حيث أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لم يرد به نص خاص بحصول العامل على مقابل نقدى لرصيد الأجازات التى لم يحصل عليها قبل إنتهاء خدمته إلا بموجب المادة الثانية من القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ والمعمول به إعتبارا من ١٩٨٣/٨/١٢.

وحيث أن المستقر عليه أن القانون يسرى بأثر فورى على الوقائع والمراكز التى تقع أو تتم بعد نفاذه.

وعليه فإن القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ والمعمول به إعتبارا من ١٩٨٣/٨/١٢ يسرى بأثر فورى على العاملين الذين تنتهى خدمتهم بعد العمل به فى ١٩٨٣/٨/١٢ وكان لهم رصيد أجازات قبل تاريخ العمل به. ومن ثم فإنه يحق للعاملين المشار إليهم تقاضى مقابل نقدى عن رصيد أجازاتهم الإعتيادية عن الفترة السابقة على تاريخ العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ المشار إليه.

ومن حيث أنه بالبناء على ماتقدم، ولما كان الثابت من الأوراق أنه بجلسة ٢٠٠٤/٩/٧ صدر حكم محكمة القضاء الإدارى فى الدعوى رقم ٢٨٨ لسنة ٢٥ ق بقبولها شكلا وفى الموضوع بأحقية السيد / فوزى إبراهيم الصياد فى تقاضى مقابل نقدى عن كامل رصيد أجازاته الإعتيادية التى لم يحصل عليها.

وحيث أفاد المختصون بمديرية الشئون الاجتماعية بمحافظة دمياط بأن ملف الأجازات الخاصة بالمذكور قد فقد.

وحيث أن ذلك يعد خطأ مرجعه الى جهة الإدارة، ولا يدع للمعروضة حالته فيه.

وعليه فإننا نرى أن يكون تنفيذ الحكم المشار إليه بأحقية المعروضة حالته فى تقاضى مقابل نقدى عن كامل رصيد أجازاته الإعتيادية بما فيها الفترة السابقة على تاريخ العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣.

لذلك

نرى: أن يكون تنفيذ الحكم الصادر من محكمة القضاء الإدارى فى الدعوى رقم ٢٨٨ لسنة ٢٥ق بأحقية المعروضة حالته/ فوزى إبراهيم الصياد فى تقاضى مقابل نقدى عن كامل رصيد أجازاته الإعتيادية بما فيها الفترة السابقة على تاريخ العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣، وذلك على النحو الوارد بالفتوى.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام...

مستشار الدولة لرئاسة الجمهورية

ورئاسة مجلس الوزراء والتخطيط

والتنمية المحلية والإستثمار

المستشار/ إبراهيم الصغير إبراهيم يعقوب

نائب رئيس مجلس الدولة

الكتب الدورية

كتاب دورى رقم (١) لسنة ٢٠٠٧ بشأن شروط وضوابط استحقاق حافز الأداء المتميز للحاصلين على درجة الدكتوراه والماجستير ومايعادلهما

صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ فى شأن قواعد وإجراءات منح حافز أداء متميز للعاملين المدنيين بالدولة الحاصلين على درجة الدكتوراه ومايعادلها ودرجة الماجستير ومايعادلها كما صدر قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٤٧ لسنة ٢٠٠٥ بشأن ضوابط إستحقاق الحافز المنصوص عليها فى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ وأحوال تخفيضه والحرمان منه. وقد ورد للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة عديد من الاستفسارات حول استحقاق هذا الحافز وقد تم دراسة ما ورد من استفسارات فى هذا الشأن. وقد اسفرت الدراسة لهذه الاستفسارات عن القواعد الآتية التى يجب إتباعها عند منح هذا الحافز:

١ ـ أن يكون المؤهل الحاصل عليه العامل بدرجة الماجستير أو الدكتوراه أو ما يعادلهما بقرار من السلطة المختصة (المجلس الأعلى للجامعات).

٢ ـ يستحق العامل الحافز كاملا فى الأحوال الآتية مع توافر باقى الشروط: (أ) أن يكون حاصلا على ثلاثة تقارير كافية فعلية بمرتبة ممتاز لمدة ثلاث سنوات سابقة على المنح.

(ب) أن يكون قد مضى على تعيينه مدة سنتين فقط قبل تقرير استحقاقه للحافز وحصل على تقريرين فعليين بمرتبه ممتاز.

(جـ) أن يكون قد مضى على تاريخ تعيينه سنة واحدة وحصل على تقرير كفاية واحد بمرتبه ممتاز عند تقرير استحقاقه للحافز.

٣ ـ يستحق العامل نصف الحافز إذا كانت مدة خدمة العامل تزيد عن ثلاث سنوات ولم يحصل إلا على تقرير واحد بمرتبة ممتاز سابق على منح الحافز وبشرط عدم توقيع جزاء عليه وأدائه واجبات وظيفته بالتزام.

٤ ـ يستحق العامل حافز الأداء المتميز حتى ولو ثبت حصوله على درجة الماجستير أو الدكتوراه قبل التعيين وكانت قد حسبت له مدة خبرة علمية عن هذين المؤهلين طبقا لقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ٢ لسنة ١٩٨٠ لشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علمية عند التعيين معدلا بالقرار رقم ٥٤ لسنة ١٩٨٩ (فتوى اللجنة الأولى لقسم الفتوى بمجلس بجلستها المنعقدة فى ٢٠٠٦/٥/١٧).

٥ ـ من يستحق حافز الأداء المتميز بتوافر شروطه وكان قد حصل على علاوة تشجيعية طبقا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢ فإنه يجب عنه صرف هذا الحافز استنزال مقدار العلاوة التشجيعية من هذا الحافز بالفئة التى منحت بها عند تقريرها وهو مايعنى عدم جواز الجمع بين العلاوة التشجيعية التى هى الأصل فى الاستحقاق وبين حافز الأداء المتميز بقدر قيمة العلاوة التشجيعية. (فتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدة فى ٢٠٠٦/١١/١ وكتاب دورى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ٢٧ لسنة ٢٠٠٦).

٦ ـ من طبق فى شأنه قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ٢ لسنة ١٩٨٠ معدلا بالقرار رقم ٥٤ لسنة ١٩٨٩ وحصل على علاوات خبرة علمية عند استحقاقه لحافز الأداء المتميز طبقا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ لاتخصم منه هذه العلاوات عند استحقاقه للحافز باعتبارها ليست علاوة تشجيعية وإنما علاوة خبرة علمية.

٧ ـ يستحق حافز الأداء المتميز فى كل الأحوال اعتبارا من تاريخ موافقة السلطة المختصة على محضر لجنة شئون العاملين التى أناط بها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٤٧ لسنة ٢٠٠٥ سلطة مراجعة شروط الاستحقاق وأن مناط الاستحقاق يتحدد بموافقة هذه اللجنة على توافر هذه الشروط واعتماد السلطة المختصة.

٨ ـ لايطبق نظام حافز الأداء المتميز الصادر به قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٤٧ لسنة ٢٠٠٥ على المخاطبين بكادرات خاصة بصراحة النص.

حيث أخرج قرار رئيس مجلس الوزراء من نطاقه تطبيقه بموجب المادة السادسة منه العاملين بكادرات خاصة وعدم شمول مفهوم الكادر الخاص للوائح العاملين بالهيئات العامة الخاضعة للقانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣ (فتوى إدارة الفتوى لرئاسة الجمهورية ورئاسة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠٠٦/٢/١١. وفي جميع الاحوال يجب علي لجنة شئون العاملين بالوحدة التحقق ان يكون المؤهل من فرع التخصص للمؤهل العلمي المتطلب في بطاقة وصف الوظيفة التي يشغلها العامل حال استحقاقه الحافز أو أن يكون متصلا بطبيعة العمل القائم به في المجالات المرتبطة بعمل الادارة أو تنمية الموارد البشرية وأن يكون منتظم في ممارسة عمله مساهماً في إنجازات الوحدة وتحقيق معدلات أداء متميز واظهار الكفاءة والقدرة والانضباط وحسن معاملة المواطنين والمستثمرين وتقوم لجنة شئون العاملين بمراجعة مناط والاستحقاق ونسبته كل عام لاستمرار الصرف ويقع مسئولية التطبيق على لجان شئون العاملين بوحدات الادارة للتفصيل بالتنبيه علي كافة الوحدات الادارية باتباع ما تقدم.

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
دكتور/ صفوت النحاس

كتاب دورى رقم (٢) لسنة ٢٠٠٧ بشأن الاستفسارات حول معاملة المتعاقدين بمكافأة شاملة بالجهاز الإدارى للدولة

سبق أن أذاع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الكتاب الدورى رقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٦ فى شأن معاملة المتعاقدين بمكافآت شاملة بالجهاز الإدارى للدولة على بند (٢) مكافآت شاملة نوع (٣) أجور موسميين وفقا لقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٧ ومرفق به صورة عقد استرشادى يتضمن حقوق هذه الطائفة وواجباتهم وباعتباره الحد الأدنى لمعاملتهم. وقد وردت للجهاز العديد من الاستفسارات حول تطبيق الكتاب الدورى سالف الذكر، وتم دراستها نجملها والإجابة عليها فيما يلى:

١ ـ تاريخ التطبيق لما ورد بالكتاب الدورى رقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٦ يكون عند التعاقد الجديد ـ فى حالة جوازه أو عند تجديد هذا التعاقد بمعنى أن العقود القائمة حاليا تظل بذات أحكامها، ولايتم تغييرها إلى ما ورد بنموذج العقد الملحق بالكتاب الدورى إلا عند التجديد.

٢ ـ الأجازات الخاصة بدون مرتب للأسباب التى يبديها العامل وتقدرها السلطة المختصة وكذلك الأجازات الوجوبية لمرافقة الزوج فى الخارج أو لرعاية الطفل. فإنها أجازات تتأبى مع طبيعة العمل المؤقت، ولايجوز التصريح بها للعامل المعين بمكافأة شاملة.

٣ ـ بالنسبة للترخيص بالعمل جزء من الوقت مقابل نسبة من الأجر، فإن هذا النظام لايتفق مع طبيعة العمل المؤقت والذى يجرى التعاقد بشأنه وفقا للاحتياجات الفعلية للجهة ويجعل التثبيت لهذه العمالة بعد ثلاث سنوات متصلة أمر متعذر، وعليه لايجوز الترخيص للعامل بتطبيق هذا النظام.

٤ ـ بالنسبة لأجازة الوضع لمدة أقصاها ثلاثة أشهر بدون أجر وتستقطع من مدة العقد، فإنها ليست لمرة واحدة وإنما تتكرر فى حالة تحقق واقعة الوضع فى فترة سريان العقد.

٥ ـ الاستحقاقات المالية المقرر للعامل المؤقت محدده فى المكافأة الشهرية والتى توازى بداية ربط درجة نظيره والعلاوات الخاصة المضمونة مسحوبة على قدر المكافأة الشهرية على النحو السابق تحديده والعلاوات الخاصة التى لم يتم ضمها والعلاوة الاجتماعية الإضافية ومنحة عيد العمال.

■ أما بالنسبة للمكافأة والحوافز والتعويض عن الجهود غير العادية فإن العامل المؤقت يمنح منها القدر الذى تحدده السلطة المختصة وفقا لضوابط والنسب التى يصدر بها قرار منه وفى حالة سماح الاعتمادات المالية.

■ أما البدلات (بدل التفرغ، بدل ظروف ومخاطر الوظيفة « بدل عدوى» بدل الإقامة المقابل النقدى لتذاكر السفر المجانية) فإنها مقرره للعاملين الدائمين وليس المؤقتين فيما عدا الحالات التى صدر بشأنها قانون خاص بسريان هذه البدلات أو بعضها على المؤقتين.

٦ ـ بالنسبة للجهة التى تتحمل المزايا التأمينية وإصابة العمل فإنه يتم الرجوع فى هذا الشأن للقانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ والقوانين المعدلة له.

٧ ـ فى حالة طلب العامل المؤقت بيانات بحالته الوظيفة من الجهة المتعاقد معها فإنه لا مانع من ذلك على أن يدون بها وتحت مسئولية مصدرها أنه (عامل بصفة مؤقتة).

برجاء التنبيه على الوحدات التابعة لسيادتكم بمراعاة ماتقدم عند التطبيق.

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
دكتور (صفوت النحاس)

كتاب دوري
رقم (٣)
لسنة ٢٠٠٧
بشأن
السلطة وفقا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٣٤ لسنة ٢٠٠٥ فى شأن قواعد وإجراءات منح حافز الأداء المتميز

● سبق أن أذاع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الكتابين الدوريين رقمى ٢٧ لسنة ٢٠٠٦، ١ لسنة ٢٠٠٧ فى شأن ضوابط استحقاق حافز الأداء المتميز للحاصلين على درجة الدكتوراة والماجستير وما يعادلها وفقا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم لسنة ٢٠٠٥. وإلحاق لهذين الكتابين يتعين مراعاة الآتى عند بحث ما إذا كان المؤهل متصلا بطبيعة العمل كشرط للاستحقاق لهذا الحافز من عدمه.

١) الشاغلين لوظائف من الدرجة الأولى فما دونها يكون الاختصاص للجنة شئون العاملين المختصة والتى لها التحقيق من أن يكون المؤهل من فرع التخصص للمؤهل العلمى المتطلب فى بطاقة وصف الوظيفة التى يشغلها العامل حال استحقاقه الحافز أو أن يكون متصلا بطبيعة العمل القائم به فى المجالات المرتبطة بعمل الإدارة أو تنمية الموارد البشرية وأن يكون منتظما فى ممارسة عمله مساهما فى إنجازات الوحدة وتحقيق معدلات أداء متميز وإظهار الكفاء والقدرة والانضباط وحسن معاملة المواطنين والمستثمرين وتقوم لجنة شئون العاملين بمراجعة مناط الاستحقاق ونسبته كل عام لاستمرار الصرف ويقع مسئولية التطبيق على لجان شئون العاملين بالوحدة الإدارية.

٢) بالنسبة لشاغلى الوظائف العاليا (مدير عام ـ العالية ـ الممتازة) يكون الاختصاص السابق للسلطة المختصة بمفهومها المحدد بالقانون وتتمثل فى الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة على حسب الأحوال باعتبارها السلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاية لشاغلى الوظائف العليا وهى السلطة الموازية للجنة شئون العاملين بالنسبة لشاغلى الوظائف العليا وهى السلطة الموازية للجنة شئون العاملين بالنسبة لشاغلى وظائف الدرجة الزولى فما دونها ، (فتوى اللجنة الزولى لقسم الفتوى بجلستها المنعقدة فى ٢٠٠٧/١/١٠).

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
دكتور (صفوت النحاس)

كتاب دورى
رقم (٤)
لسنة ٢٠٠٧
بشأن
القواعد الواجب إتباعها عند تنفيذ اجراءات النقل فيما بين وحدات الجهاز الإداري للدولة

سبق أن أذاع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الكتاب الدورى رقم (٧ لسنة ٢٠٤) بشأن الضوابط الحاكمة للنقل بين وحدات الجهاز الإدارى للدولة.

وقد تلاحظ للجهاز تقدم بعض العاملين بشكاوى يتضررون فيها من عدم قيام الجهات التى تقرر نقلهم إليها بتمكينهم من استلام العمل بها بالرغم من موافقة لجنتى شئون العاملين بكلا الجهتين على النقل وموافقة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وموافقة وزارة المالية طبقا لما تضمنته القواعد الواردة بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولائحته التنفيذية والتأشيرات العامة للموازنة. وانطلاقا من دور الجهاز فى المعاونة فى حل مشاكل العاملين وتأكيدا لدوره فى ممارسة اختصاصاته بالنسبة للوحدات التى يتألف منها الجهاز الإدارى للدولة فإن على الوحدات الإدارية ضرورة الالتزام بالقواعد التالية عند تنفيذ قرارات نقل العاملين من جهة إلى أخرى.

١ ـ يعتبر العامل منقولا من التاريخ الذى يصدر به قرار من السلطة وبعد موافقة لجنتى شئون العاملين فى الجهة المنقول منها وإليها العامل ومعتمدة من السلطة المختصة فى كل من الجهتين وموافقة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ووزارة المالية وصدور القرار بالنقل من السلطة المختصة بالجهة المنقول منها ويعتبر العامل منقولا من تاريخ هذا القرار مع التنبيه بسرعة إخلاء طرفه.

٢ ـ على الجهة المنقول إليها العامل سرعة تمكينه من استلام العمل استقرار للمراكز القانونية على ضوء الموافقات الواردة لها بالنقل والمشار إليها بالبند (١) حيث أن تراخى الجهة المنقول إليها فى تسليم العمل بعد هذا التاريخ يترتب عليه أن السلطة المختصة فى الجهة المنقول منها تفقد ولايتها على العامل المنقول من تاريخ قرار النقل ويعد أى قرار يصدر منها بعد هذا التاريخ فى شأن العامل المنقول صادر من سلطة غير مختصة.

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
دكتور (صفوت النحاس)

كتاب دورى
رقم (٥) لسنة ٢٠٠٧
بشأن
تنفيذ حكم المحكمة الدستورية العليا بعدم دستورية الفقرة الأخيرة من المادة ٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨

تنص المادة ٢٥ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ على أن يستحق العامل عند التعيين بداية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة طبقا لجدول الأجور رقم (١) المرافق لهذا القانون.

ويستحق العامل أجره اعتبارا من تاريخ تسلمه العمل ما لم يكن مستبقى بالقوات المسلحة فيستحق أجره من تاريخ تعيينه.

واستثناء من ذلك إذا أعيد تعيين العامل فى وظيفة من مجموعة أخرى فى نفس درجته أو درجة أخرى احتفظ له بالأجر الذى كان يتقاضاه فى وظيفته السابقة إذا كان يزيد على بداية الأجر المقرر للوظيفة المعين عليها بشرط إلا يجاوز نهايته وأن تكون مدة خدمته متصلة. ويسرى هذا الحكم على العاملين السابقين بالوحدات الاقتصادية والعاملين بنظم خاصة الذين يعاد تعيينهم فى الوحدات التى تسرى عليها أحكام هذا القانون.

«كما يسرى هذا الحكم على العاملين المعينين بمكافأة شاملة عند تعيينهم فى وظائف دائمة». وقد قضت المحكمة الدستورية العليا فى القضية رقم ١٧٥ لسنة ٢٦ قضائية دستورية بجلستها المنعقدة فى ٢٠٠٧/١/١٤ بعدم دستورية الفقرة الأخيرة من المادة ٢٥ من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فيما نصت عليه من «كما يسرى هذا الحكم على العاملين المعينين بمكافأة شاملة عند تعيينهم فى وظيفة دائمة» على أساس أن النص ميز بين فئتين من العاملين الخاضعين لنظام قانونى واحد هو نظام العاملين المدنيين بالدولة، إذ قضى باحتفاظ من كل منهم معينا بمكافأة شاملة بأجره السابق عند تعيينه على وظيفة دائمة فى حين أن زملاءهم الذين عينوا فى الجهة ذاتها فى ذات الوظيفة لا يستحقون إلا بداية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة طبقا للجدول رقم (١) المرافق للقانون المشار إليه، دون أن يستند هذا التمييز على أساس موضوعى يبرره، ومن ثم يضحى هذا التمييز تميزا تحكميا بالمخالفة لنص المادة ٤٠ من الدستور وأمرت المحكمة حفاظا على المراكز القانونية بتحديد اليوم التالى لنشر هذا الحكم تاريخا لأعمال أثره.

(تم النشر بالعدد ٤ مكرر فى ٢٠٠٧/١/٢٨ ويعمل به اعتبارا من ٢٠٠٧/١/٢٩).

وتنفيذاً لحكم المحكمة الدستورية العليا سالف الذكر فإن على الجهات الإدارية مراعاة الآتى:

١ ـ من يعين على درجة دائمة من العاملين بمكافأة شاملة اعتبارا من ٢٠٠٧/١/٢٩ لا يتم الاحتفاظ له بما كان يتقاضاه من مكافأة شاملة، وإنما يتم منحه بداية ربط الوظيفة المعين عليها.

٢ ـ يتم منحه العلاوات الخاصة التى تقرر ضمها للمرتب على أساس بداية الربط.

٣ ـ من احتفظ له بالمكافأة الشاملة وفقا للفقرة المقضى بعدم دستوريتها يظل متمتعا بهذا الاحتفاظ طالما تم ذلك قبل ٢٠٠٧/١/٢٩.

٤ ـ واعتبارا من ٢٠٠٧/١/٢٩ من تم الاحتفاظ له بمكافأة عند تعيينه على درجة دائمة يتم اعادة تسوية حالته على أساس منحه بداية ربط الوظيفة وتسترد الفروق المالية المترتبة على الاحتفاظ خلال هذه الفترة.

٥ ـ من عين بعد هذا التاريخ وله مدة خبرة عملية سابقة يطبق فى شأنه نص المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشروطها وضوابطها وقيودها.

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

دكتور (صفوت النحاس)

أهم القوانين الصادرة عام ٢٠٠٦

قانون ٢٠٠٦/١ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٢٠٠٢/٥ بإلغاء العمل بقانون ونظام تحويل مدينة بورسعيد إلى منطقة حرة **جريدة رسمية عدد ٥ تابع ٢٠٠٦/٢/٢**

قانون ٢٠٠٦/٢ بتعديل بعض أحكام المرسوم بقانون رقم ٢٩/٢٥ الخاص ببعض أحكام الأحوال الشخصية **جريدة رسمية عدد ٦ مكرر ٢/١٥**

قانون رقم ٢٠٠٦/٣ باستمرار المجالس الشعبية المحلية القائمة لمدة سنتين **جريدة رسمية عدد ٦ مكرر ٢/١٥**

قانون رقم ٢٠٠٦/٥ باستمرار العمل بالقانون رقم ٧٢/٢٩ بتفويض رئيس الجمهورية فى إصدار قرارات لها قوة القانون **جريدة رسمية عدد ١٠ مكرر ٢٠٠٦/٣/١٤**

قانون رقم ٢٠٠٦/٦٧ بإصدار قانون حماية المستهلك **عدد ٢٠ مكرر فى ٢٠٠٦/٥/٢٠**

قانون رقم ٢٠٠٦/٨٢ بانشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد **جريدة رسمية عدد ٢٢ مكرر ٢٠٠٦/٦/٦**

قانون رقم ٢٠٠٦/٨٣ بتعديل بعض أحكام القرار بالقانون رقم ١٩٦٤/٧ بشأن رسوم التوثيق والشهر وثائق نظام السجل العينى الصادر بالقرار بالقانون رقم ٦٤/١٢ **جريدة رسمية عدد ٢٢ مكرر ٢٠٠٦/٦/٦**

قانون رقم ٢٠٠٦/٨٤ بشأن فتح اعتماد إضافى بالموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٠٦/٢٠٠٥ لمواجهة المتطلبات الإضافية لدعم المنتجات البترولية والغاز الطبيعى **جريدة رسمية العدد ٢٢ مكرر ٦/٦**

قانون ٢٠٠٦/٨٥ بمنح العاملين بالدولة علاوة خاصة **جريدة رسمية عدد ٢٢ مكرر ٦/٦**

قانون رقم ٢٠٠٦/٨٧ بربط الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٠٧/٢٠٠٦ **جريدة رسمية عدد ٢٣ تابع فى ٢٠٠٦/٦/٨**

قانون رقم ٢٠٠٦/٣٧ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٩٩٦/٤ بشأن سريان أحكام القانون المدنى على الأماكن التى انتهت وتنتهى عقود ايجارها دون أن يكون لأحد حق البقاء فيها **جريدة رسمية العدد ٢٣ مكرر ٢٠٠٦/٦/١١**

قانون رقم ١٣٨ لسنة ٢٠٠٦ فى شأن تزويد بعض العقارات المبنية **بالمرافق الأساسية**

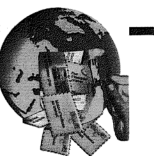
قانون رقم ١٣٩ لسنة ٢٠٠٦ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ بشأن المحاسبة الحكومية **جريدة رسمية العدد ٢٤ مكرر**

قانون رقم ١٤٠ لسنة ٢٠٠٦ بزيادة المعاشات العسكرية وتعديل بعض أحكام قانون التقاعد والتأمين والمعاشات للقوات المسلحة الصادر بالقانون رقم ٩٠/ ٧٠ لسنة ١٩٧٥ **جريدة رسمية عدد ٢٦ فى ٦/٢٩**

قانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٦ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٨١ بتنظيم المنشآت الطبية المعدل بالقانون رقم ١٥٣ **لسنة ٢٠٠٤**

قانون رقم ١٤٢ لسنة ٢٠٠٦ بتعديل بعض أحكام قانون السلطة القضائية الصادر بالقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٢ **جريدة رسمية العدد ٢٦ تابع فى ٦/٢٩**

قانون رقم ٢٠٠٦/١٤٥ بتعديل بعض أحكام قانون الإجراءات الجنائية الصادر بالقانون رقم ١٩٥/١٥ **صادر الجريدة الرسمية العدد ٣٠ فى ٧/٢٧**



بيان الكتب الدورية الصادرة من عام ١٩٧٦ الى ١٩٨٠

بيان الكتب الدورية الصادرة عام ١٩٧٦

رقم الكتاب	الموضـــــوع
١	بشأن بعض الاشكالات المتعلقة بتطبيق قرار وزير التنمية الإدارية رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٥
٢	بشأن المادة ١٣ من القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٦٣ بإصدار قانون التأمين الاجتماعي والمعاشات لموظفي الدولة ومستخدميها وعمالها المدنيين
٣	بشأن تخصيص ملف فرعي لايداع أوراق العقوبة بعد محوها
٤	بشأن إعادة العاملين الذين وضعوا على درجات إلى الخدمة بالتطبيق لفتوى الجمعية العمومية ولم يبلغوا الخامسة والستين
٥	بشأن الجداول الملحقة بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ وكيفية تطبيقها
٦	بشأن المزايا المضافة بالقانون رقم ٨٠ لسنة ١٩٧٥ لمن يمنح وسام نجمة الشرف
٧	بشأن طلب سرعة إعداد مشروعات ترتيب الوظائف في الجهاز الإداري للدولة قبل أخر أغسطس سنة ١٩٧٦
٨	بشأن الصعوبات التي ثارت حول تطبيق بعض مواد القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥
٩	بشأن عرض مقترحات بدلات التفرغ لشاغلي بعض الوظائف التي تقتضي التفرغ وعدم مزاولة المهنة في الخارج
١٠	بشأن الأسلوب الواجب إتباعه في عرض وإقرار المشروعات التنظيمية للأجهزة المختلفة
١١	بشأن إلغاء ما ورد بالفقرة (ب) من البند ثانيا من الكتاب الدوري رقم (١) لسنة ١٩٧٦ عن تقييم شهادة الابتدائية القديمة
١٢	بشأن إضافة مسوغ إلى مسوغات التعيين لأصحاب المعاشات عند تعيينهم مرة أخرى
١٣	بشأن علاج مدة إنتهاء الخدمة والعودة مرة أخرى قبل بلوغ سن الخامسة والستين إلى الخدمة
١٤	بشأن بيان التشريعات الخاصة بالاعانات والرواتب التي تصرف للعائدين من غزة وسيناء والمهجرين من منطقة القناة
١٥	بشأن عدم صدور القرار رقم ١٤ عن الجهاز المركزي للتنظيم

بيان الكتب الدورية الصادرة عام ١٩٧٧

رقم الكتاب	الموضـــــوع
١	بشأن عدم تطبيق القانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣ على الذين أعيد تعيينهم بمؤهلات عليا أو أحيلوا إلى المعاش قبل صدور القانون
٢	بشأن إجراءات نقل العاملين إلى الوظائف الواردة بجداول الوظائف المعتمدة
٣	بشأن إعادة تنظيم وحدات التنظيم والإدارة بالأجهزة المختلفة طبقا للقرار الجمهوري رقم ٣٣ لسنة ١٩٧٧
٤	بشأن صرف العلاوة الإضافية للعاملين بالدولة
٥	بشأن أسس صرف بدلات تفرغ المهندسين
٦	بشأن نقل العاملين إلى خارج القاهرة والإسكندرية
٧	بشأن عرض الموضوعات التي تمس شئون العاملين على الجهاز عن طريق إدارات شئون العاملين بالوزارات والمصالح
٨	بشأن تطبيق القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٦ على الصبي والإشراق ومساعدي الصناع
٩	بشأن مسميات الوظائف وطبيعة الأعمال المسندة لأعضاء نقابة المهن الفنية التطبيقية
١٠	بشأن القواعد التكميلية لتنفيذ القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ المعدل بالقانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٧٧
١١	بشأن قرار التفسير رقم ٤ لسنة ٨ ق الصادر من المحكمة العليا للمادة الثانية من القانون رقم ٨٧ لسنة ١٩٦٥ بشأن التعبئة العامة
١٢	بشأن كيفية تطبيق أحكام القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٦ على العاملين بالحكومة والقطاع العام
١٣	بشأن عدم سريان المادة ٩ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ على الأفراد الكتبة العسكريين المجندين
١٤	بشأن سريان القواعد الخاصة بنقل العاملين خارج القاهرة والإسكندرية على العاملين بمنطقة شبرا الخيمة

بيان الكتب الدورية الصادرة عام ١٩٧٨

رقم الكتاب	الموضـــــوع
١	بشأن تحديد الطوائف التي يسري عليها القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٦ في وحدات الجهاز الإداري بالدولة والهيئات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام
٢	بشأن عدم أحقية العاملين الذين سويت حالتهم طبقا للقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام في علاوة ١٩٧٥
٣	بشأن استحقاق حملة شهادة إتمام الدراسة الإعدادية لمرتب الدرجة التاسعة
٤	بشأن عدم أحقية العاملين الذين جندوا ثم أخلى سبيلهم بسبب عدم اللياقة الطبية لأداء الخدمة العسكرية في اقتضاء مرتب الوظيفة المدنية عن الفترة التي قضيت بالخدمة العسكرية
٥	بشأن تحديد المقصود بمعنى الزميل في مفهوم قانون الخدمة العسكرية بعد تعديلها بالقانونين رقمي ٨٣ لسنة ١٩٦٨ ، ٣٨ لسنة ١٩٧١
٦	بشأن ضرورة استطلاع رأى وزارة الحربية قبل التصديق على سفر أي شاب في سن التجنيد للخارج
٧	بشأن حظر ارتداء أزياء أو حمل شارات مماثلة أو متشابهة لما يرتديه أو يحمله أفراد القوات المسلحة وقوات الشرطة
٨	بشأن تدريب مسئولي شئون العاملين بالقطاعين الحكومي والعام على دقائق قانون الخدمة العسكرية
٩	بشأن عرض الفتاوى الصادرة من الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بمجلس الدولة التي يترتب على تنفيذها تحمل ميزانية الدولة أعباء مالية على اللجنة المالية قبل التنفيذ
١٠	بشأن تطبيق الجدول الأصلح على الحاصلين على مؤهلات عليا أثناء الخدمة وأعيد تعيينهم بالتطبيق للفقرة هـ من المادة ١٦ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥
١١	بشأن المزايا التي يحتفظ بها العاملون المنقولين من المؤسسات الملغاة
١٢	بشأن السماح بنقل العاملين بمحافظتي القاهرة والاسكندرية إلى المحافظات الأخرى حتى ١٩٧٨/٦/٣٠

رقم الكتاب	الموضوع
١٣	بشأن عدم جواز الجمع بين الترقية طبقا للقانون رقم ١٠ والقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام
١٤	بشأن حق الجهات فى تعيين العاملين فى الوظائف الخالية دون انتظار ترشيحات القوى العاملة
١٥	بشأن تخفيف بعض القيود على الراغبين فى السفر خارج الجمهورية بعد تركهم خدمة القوات المسلحة
١٦	بشأن إصدار الجهاز نشرة ربع سنوية للتشريعات الوظيفية للربع الأول سنة ١٩٧٨
١٧	بشأن كيفية تنفيذ أحكام الكتاب الدورى رقم ٦ لسنة ١٩٧٨ بضرورة استطلاع رأى وزارة الحربية قبل التصديق على سفر أى شاب فى سن التجنيد للخارج
١٨	بشأن القواعد التكميلية تنفيذ القانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٧٨ بتعديل أحكام القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين بالدولة والقطاع العام
١٩	بشأن تطبيق الأحكام الانتقالية الواردة بقانون نظام العاملين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٢٠	بشأن قيام الجهاز بإعداد برامج تخصصية لتدريب القائمين بشئون العاملين بوحدات الجهاز الإدارى لمناقشة قانون العاملين بالدولة
٢١	بشأن عدم صرف مرتبات المستبقين بالقوات المسلحة الذين يتقدمون بشهادات مزورة
٢٢	بشأن تطبيق الأحكام الانتقالية الواردة بقانون العاملين بالقطاع العام رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨
٢٣	بشأن تصحيح بعض الأخطاء المادية بالكتاب الدورى رقم ١٩ لسنة ١٩٧٨ بشأن تطبيق الأحكام الانتقالية طبقا للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٢٤	بشأن جواز منح رواتب إضافية للعاملين خارج الجمهورية بناء على اقتراح لجنة شئون الخدمة المدنية
٢٥	بشأن نظام المزايا العينية التى تمنح لبعض العاملين بالدولة
٢٦	بشأن إصدار العدد الثانى من النشرة التشريعية
٢٧	بشأن الحاصلين على شهادات معاملة نموذج ٢ جند بوضعهم تحت الطلب لأجل معين
٢٨	بشأن إصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أو مزاولة المهنة والسجلات الخاصة بأعمال التجنيد فى القطاعين الحكومى والعام والخاص
٢٩	بشأن قواعد التجنيد المنظمة للتوظف
٣٠	بشأن السلطات والاختصاصات الواردة بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٣١	بشأن عدم جواز إعارة العامل أثناء فترة الاختبار أو الاحتفاظ له بوظيفة المعين فيها إذا اعتذر عن استلام عمله لارتباطه السابق بعقد عمل
٣٢	بشأن السلطات والاختصاصات الواردة بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨
٣٣	بشأن الخطة السنوية للتدريب للعام المالى ١٩٧٩
٣٤	بشأن عدم مطالبة أفراد الاحتياط بتصاريح سفر بعد سنوات خدمتهم الإلزامية
٣٥	بشأن العدد الثالث من نشرة التشريعات الوظيفية
٣٦	بشأن قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ الخاص بمعايير ترتيب القطاع العام

بيان الكتب الدورية الصادرة عام ١٩٧٩

رقم الكتاب	الموضوع
١	بشأن عدم أحقية العاملين الذين عينوا خلال عام ١٩٧٧ العلاوة الإضافية المقررة بالقانون رقم ٦ لسنة ١٩٧٧
٢	بشأن إضافة فقرة جديدة للائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٣	بشأن الإرشادات الخاصة بتنفيذ قرار ١٠٠٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بمعايير القطاع العام
٤	بشأن إكتفاء الوحدات بإعداد مشروعات القرارات التنظيمية وإرسالها إلى الجهاز
٥	بشأن نشرة التشريعات الوظيفية التى بدأ الجهاز فى إصدارها عام ١٩٧٨
٦	بشأن إعادة العمال شاغلى الوظائف المكتبية للخدمة حتى سن الخامسة والستين
٧	بشأن إصدار وزير التنمية الإدارية قراراته ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ بشأن توظيف الخبراء الوطنيين والأجانب
٨	بشأن تجميع الكتب الدورية الصادرة عن الجهاز حتى نهاية ١٩٧٧
٩	بشأن تنفيذ المادة ١٢ من التأشيرات العامة للموازنة ١٩٧٩
١٠	بشأن مطالبة المواطنين مواليد ١٩٤١/٣/١٨ وما بعدها بإحدى النماذج أو الشهادات قبل استخدامهم فى الحكومة أو القطاع العام أو القطاع الخاص أو منحهم ترخيصا فى مزاولة أى مهنة حرة
١١	بشأن ضرورة موافقة السلطة المختصة بالجهتين المنتدب منها وإليها فى الندب ومبررات التجديد
١٢	بشأن الشهادات والنماذج التى تصدرها مناطق التجنيد
١٣	بشأن العدد الأول لسنة ١٩٧٩ من نشرة التشريعات الوظيفية لعام ١٩٧٩
١٤	بشأن الحد الأقصى الذى يحصل عليه العامل بالقطاع العام خلال سنة مالية
١٥	بشأن زيادة مدة الأجازة الاعتيادية للعاملين بالمناطق النائية أو فى أحد فروع الوحدة خارج الجمهورية
١٦	بشأن العدد الثانى من النشر التشريعية الوظيفية لعام ١٩٧٩
١٧	بشأن حالات الندب للمحافظات ومدى تطبيق الفقرة ٤٥ عليها من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
١٨	بشأن إصدار شهادة معاملة مدنية بعد انتهاء خدمة فرد الاحتياط
١٩	بشأن القواعد الخاصة بموائمة جداول ترتيب الوظائف فى ضوء القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وإعداد استمارة موازنة ترتيب الوظائف
٢٠	بشأن الحد الأقصى لسن الطفل والمقصود بالمرة الواحدة فى مجال الأجازة بدون أجر
٢١	بشأن ضرورة الالتزام بأحكام القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٣ فى شأن الخدمة العامة
٢٢	بشأن تمثيل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى لجنة التظلمات من نقل العاملين
٢٣	بشأن العدد الثالث لسنة ١٩٧٩ من نشرة التشريعات الوظيفية
٢٤	بشأن احتساب مدة الخدمة الإلزامية للمجندين بالقوات المسلحة بالإضافة إلى مدة استبقائهم بالقوات المسلحة مضاعفة فى المعاش أو المكافأة عند التقاعد نهائيا من الخدمة فى الوظائف المدنية وكيفية احتساب هذه المدة

بيان الكتب الدورية الصادرة عام ١٩٨٠

رقم الكتاب	الموضوع
١	بشأن نظام تعيين الخريجين عن طريق المسابقات
٢	بشأن كيفية تطبيق أحكام القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٩ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥
٣	بشأن اعتبار الوضع الفعلى هو التاريخ الذى يعتد به لتعديل فئات بدل السفر والمقابل النقدى
٤	بشأن العدد الرابع لسنة ١٩٧٩ من نشرة التشريعات الوظيفية
٥	بشأن تطبيق بعض القواعد لمعاملة العاملين بالمؤسسات الملغاة
٦	بشأن شروط استحقاق الإعانة المقررة بالقانون رقم ٩٨ لسنة ١٩٧٦
٧	بشأن تحديد التاريخ الذى يعتد به لصرف مرتب المستبقى بالخدمة العسكرية
٨	بشأن عدم جواز حساب مدة الخدمة التى قضيت بمعسكرات الجيش البريطانى
٩	بشأن قواعد التعيين فى غير أدنى درجات التعيين
١٠	بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علميا عند التعيين
١١	بشأن خضوع بدل الإقامة المقرر بمقتضى قرارى رئيس مجلس الوزراء رقمى ٥٦ ، ٥٧ لسنة ١٩٨٠ للخفض المقرر بمقتضى القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٦٧ وتعديلاته
١٢	بشأن سريان استمرار العمل بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨١٥ لسنة ١٩٧٥ المعدل بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٦٦٠ لسنة ١٩٧٧ الخاص بحظر الجمع بالنسبة لشاغلى وظائف الإدارة العليا بين أعمالهم وأعمال أخرى
١٣	بشأن أحقية العامل الحاصل على شهادة الماجستير فى إقتصاص مدة سنة من المدد الكلية الواردة بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥
١٤	بشأن عدم جواز النص فى اللوائح الداخلية لشركات القطاع العام على عدم جواز النظر فى ترقية العامل المعار ومن فى أجازة خاصة فى الترقية بالأقدمية
١٥	بشأن تطبيق الفقرة ((د)) من المادة ٢٠ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ على العاملين بالقطاع العام
١٦	بشأن أثر الهروب من الخدمة العسكرية على العاملين بالقطاع العام
١٧	بشأن عدم سريان أحكام القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة على العاملين المعينين بمكافآت شاملة والموجودين فى الخدمة فى ١٩٧٤/١٢/٣١
١٨	بشأن العدد الأول للسنة الثالث لعام ١٩٨٠ من نشرة التشريعات الوظيفية
١٩	بشأن تحديد التاريخ الذى يعتد به فى صرف مكافآت الجهود غير العادية والمكافآت التشجيعية للعاملين المستدعين للخدمة بالاحتياط والمستبقين بخدمة القوات المسلحة
٢٠	بشأن أثر الخصم من المرتب بسبب توقيع الجزاء أو بسبب الانقطاع عن العمل على البدلات
٢١	بشأن تطبيق الأحكام الانتقالية بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨
٢٢	بشأن مدى جواز صرف منحة الوفاة ومصاريف الجنازة إذا توفى قبل استلامه العمل
٢٣	بشأن إعداد خطة التدريب لعام ١٩٨١/٨٠
٢٤	بشأن تحديد معنى الزميل فى مجال تطبيق أحكام المادة ١٤ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥
٢٥	بشأن تطبيق قانون الجهة المنتدب إليها العاملة عند منحها أجازة وضع
٢٦	بشأن عدم جواز استحقاق العامل الذى يرقى خلال عام طبقا لأحكام القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ للعلاوة الدورية فى ١٩٧٦/١/١
٢٧	بشأن عدم جواز استهلاك ما زاد على نهاية الأجر المقرر لدرجات الوظائف المنقول إليها العاملون بوحدات القطاع العام طبقا للقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨
٢٨	بشأن المبادىء والأسس العامة التى تتقيد بها الهيئات العامة عند وضع لوائح شئون العاملين بها ومعاملتهم المالية
٢٩	بشأن تطبيق أحكام القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠ الصادر لعلاج الآثار المترتبة على القانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣
٣٠	بشأن استمرار العمل بقرار رئيس الجمهورية رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٨ فى ظل العمل بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .
٣١	بشأن العدد الثانى من نشرة التشريعات الوظيفية لعام ١٩٨٠
٣٢	بشأن أحقية بعض العاملات بالقطاع العام فى مغادرة مكان العمل قبل الموعد المحدد لأرضاع أطفالهن وعدم السماح لهن بتجميع هذه الساعات فى يوم راحة واحد من كل أسبوع وأحقية العاملات المعينات بعقد مؤقت فى التمتع بهذا الحق .
٣٣	بشأن قواعد منح العلاوة التشجيعية
٣٤	بشأن تحديد التاريخ الأساسى لتطبيق قانون تسوية الشهادات العسكرية
٣٥	بشأن اعتبار الالتحاق بدبلوم الإدارة المحلية بعثة علمية فى مفهوم القانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٥٩
٣٦	بشأن تطبيق فقرة (ب ، د) من المادة ٢١ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ على المعينين بالمجموعة المهنية أو الفنية لأول مرة
٣٧	بشأن تنفيذ بعض القواعد التكميلية لأحكام القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠
٣٨	بشأن بعض الايضاحات لتطبيق القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠
٣٩	بشأن تنفيذ أحكام القانونين رقمى ١٣٦ ، ١٤٣٣ لسنة ١٩٨٠
٤٠	بشأن تنفيذ أحكام القانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٨٠ على غير الحاصلين على مؤهلات دراسية
٤١	بشأن إضافة شهادة مدرسية الكتاب العسكريين إلى الجدول المرفق بالقانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣
٤٢	بشأن طلب سرعة انجاز إجراءات مواءمة جداول الوظائف ونقل العاملين إلى الوظائف الواردة بجداول ترتيب الوظائف المعتمدة واعداد استمارة موازنة الوظائف
٤٣	بشأن بعض المؤهلات الدراسية التى تقرر إضافتها للجدول الملحق بالقانون ٨٣ لسنة ١٩٧٣
٤٤	بشأن عدم أحقية العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام فى الحصول على أجازة خاصة بدون مرتب لمرافقة الزوج الذى يعمل فى القطاع الخاص عند سفره للخارج
٤٥	بشأن تجديد حالات ندب العاملين المدنيين بالدولة بين مختلف وحدات الجهاز الإدارى للدولة والهيئات العامة الخاضعة لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٤٦	بشأن إضافة بعض المؤهلات الدراسية للجدول الملحق بالقانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣
٤٧	بشأن عدم جواز منح تصريح بالموافقة على العمل فى غير أوقات العمل الرسمية
٤٨	بشأن تصحيح بعض الأخطاء المادية التى وقعت فى الكتاب الدورى رقم ٣٧ لسنة ١٩٨٠
٤٩	بشأن تعديل قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالمعايير
٥٠	بشأن عدم أحقية العامل بالقطاع العام فى الحصول على رصيد أجازاته الاعتيادية كلها أو الحصول على تعويض نقدى مقابل الجزء الذى لا يجوز الحصول عليه
٥١	بشأن العدد الثالث من نشرة التشريعات الوظيفية لعام ١٩٨٠

القابضة للمطارات والملاحة الجوية



الشحن بمطار القاهرة الجوى



الفريق/ أحمد شفيق

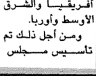
اللواء إبراهيم مناع

تعطى الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية وشركة ميناء القاهرة الجوى عناية واهتماما بأنشطة ومجالات الشحن الجوى بمطار القاهرة لما لهذا المجال من أهمية اقتصادية قصوى تتعلق بكافة مجالات الاستيراد والتصدير والتنمية بالدولة.

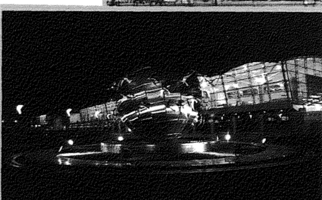
وقد بلغ حجم هذا النشاط خلال عام ٢٠٠٦ إلى ما يقرب من ٢٥٠ ألف طن بضائع تم تداولها عن طريق مطار القاهرة ويزداد سنويا ليصل إلى ما يقرب من ٦٠٠ ألف من بضائع عام ٢٠٢٠.

مما تطلب أن تقوم الشركة بالتطوير والتخطيط المستقبلى من أجل استيعاب الزيادة المتوقعة وأيضا العمل على تحويل مطار القاهرة الجوى إلى مطار محورى لتداول البضائع واستغلال الموقع الاستراتيجى الذى يمثله كمعبر للبضائع من وإلى أفريقيا والشرق الأوسط وأوربا.

ومن أجل ذلك تم تأسيس مجلس أعمال البضائع الجوية بمطار القاهرة برئاسة الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية ومشاركة ممثلين لجميع الجهات والشركات العاملين بهذا المجال لتناول الاراء والوصول إلى أفضل النتائج.



وتعمل الشركة حاليا على تطوير الامكانيات والتسهيلات الحالية بالتعاون مع الشركة الوطنية والشركات الأجنبية العاملة طبقا لجدول زمنى محدد، وفى نفس الوقت تم اتخاذ قرار بأنشاء قرية بضائع جديدة لميناء القاهرة الجوى على أحدث المستويات العالمية لتواكب التطور السريع فى هذه الصناعة وتكون بمثابة البوابة الرئيسية لعبور الصادرات المصرية إلى الموانىء الخارجية والواردات اللازمة لقطاع الصناعة والتنمية بالدولة فى الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وزيادة حجم البضائع المتبادلة «الترانزيت» من خلاله.



وقد بدأت الاجراءات الفعلية لتنفيذ هذا المشروع بالتعاقد مع أحد المكاتب الاستشارية العالمية لإعداد دراسات الجدوى الخاصة بالمشروع وتستكمل باقى المراحل طبقا لجدول زمنى ليبدأ تداول البضائع من خلال القرية الجديدة فى بداية عام ٢٠٠٩



ومن أجل استغلال قناة السويس كممر مائى استراتيجى عالمى للبضائع القارية من الشرق الأقصى إلى أوربا تتم دراسة المشروع المقدم من شركة فرابورت الألمانية لربط مطار القاهرة بالموانىء المصرية واستغلاله لنقل البضائع القادمة عن طريق البحر لتنقل على الطائرات المصرية والأجنبية إلى وجهتها النهائية وما يتطلب ذلك من إنشاء مناطق حرة داخل المطار وكل ذلك سوف يكون له أبلغ الأثر الايجابى على التنمية الاقتصادية بالدولة.

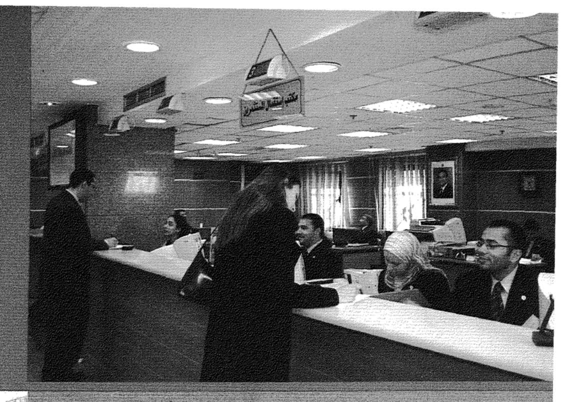
فى إطار تعظيم الاستفادة من المجال الجوى المصرى، أقامت الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية بإقامة ندوة خاصة بإدارة السعة والمجال الجوى، وقد حضر الندوة ممثلى الشركات العاملة فى قطاع الطيران.

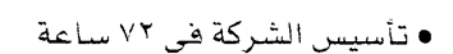
تناولت الندوة العناصر الفاعلة فى تحويل مطار القاهرة كمطار محورى بما يتضمن من وضع الاجراءات القياسية للهبوط والإقلاع.

كما تطرقت الندوة لحتمية التنسيق المرن فى الآونة الحالية . فى مجال التعاون المدنى العسكرى بغرض إعادة هيكلة المجال الجوى المصرى ليكون مجال جاذب للحركة الجوية.

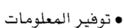
وقد كانت الندوة بمثابة ورشة


GAFI






1
Stop
Shop



عائد يفوق
حساباتك ..

توفير
البريد المصرى
أعلى
عائد سنوى
فى مصر

Spirit communications

البريد المصرى
EGYPT POST
معا.. خدمة أفضل

لمزيد من المعلومات أتصل بـ
٠٨٠٠٨٠٠٢٨٠٠
www.egyptpost.org